



# De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis

Anne Bory

## ► To cite this version:

Anne Bory. De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis. Sciences de l'Homme et Société. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2008. Français. NNT : . tel-00348309

**HAL Id: tel-00348309**

**<https://theses.hal.science/tel-00348309>**

Submitted on 18 Dec 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE PARIS I – PANTHEON SORBONNE**

**ECOLE DOCTORALE D'ECONOMIE**

**LABORATOIRE GEORGES FRIEDMANN**

**DE LA GENEROSITE EN ENTREPRISE**

**Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises  
en France et aux Etats-Unis.**

Thèse  
Pour l'obtention du diplôme de :  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS I  
SPECIALITE : SCIENCES SOCIALES

Présentée par :  
Anne BORY

Sous la direction  
du professeur Françoise PIOTET

Le 5 décembre 2008

**Jury :**

**Mme Annie Collovald**, Professeur des Universités, Université de Nantes (Rapporteur)  
**Mme Françoise Piotet**, Professeur des Universités, Université Paris I Panthéon-Sorbonne  
**M. Rémy Ponton**, Professeur des Universités, Université Paris VIII Saint-Denis (Rapporteur)  
**Mme Maud Simonet**, Chargée de recherche au CNRS, IDHE Université Paris X Nanterre  
**Mme Anne-Catherine Wagner**, Professeur des Universités, Université Paris I Panthéon-Sorbonne (Présidente du jury)

De la générosité en entreprise.

Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis.

Anne Bory

Thèse pour l'obtention du doctorat de sciences sociales

Université Paris I

Le bénévolat d'entreprise est une forme de mécénat qui consiste à encourager les salariés à être bénévoles auprès d'organisations non lucratives présélectionnées par les services de mécénat de l'entreprise, et ce sous les couleurs de celle-ci, pendant ou hors du temps de travail. Ces pratiques sont envisagées comme des politiques d'entreprise : il s'agit d'analyser, en France et aux Etats-Unis, leur genèse, les acteurs qui les portent et ceux auxquels elles sont destinées, et leurs effets. La première partie de la thèse se concentre sur le contexte historique, politique et social dans lequel les politiques de bénévolat d'entreprise se sont développées dans chaque pays. L'importation en France par certains chefs d'entreprise de pratiques développées aux Etats-Unis, la philanthropie et l'éthique du don américains, le paternalisme industriel et l'idéologie associative français et les soutiens fiscaux et symboliques des pouvoirs publics dans les deux pays sont au cœur de l'analyse. La seconde partie étudie les discours et les pratiques des acteurs rencontrés au cours de l'enquête de terrain menée en région parisienne et à New York : les salariés responsables du bénévolat d'entreprise, les salariés participant au bénévolat d'entreprise, les syndicalistes et les salariés chargés de l'accueil des bénévoles d'entreprise au sein des organisations non lucratives. La thèse souligne la promotion d'un engagement au sein et au profit des entreprises, les transformations du secteur non lucratif induites par le bénévolat d'entreprise, la primauté des attentes des entreprises sur les besoins sociaux et leur intervention dans la prise en charge de l'intérêt général.

Generosity in the corporate world.

Philanthropy and volunteerism in large corporations in France and in the United States

Corporate volunteerism is a form of corporate philanthropy: employees volunteer in nonprofit organizations that are selected by corporations, and they do so under the supervision of the corporation, during working hours or on their free time. We analyze corporate volunteerism, both in France and in the United States, as a corporate policy, focusing on the roots of such policies, on the actors who develop them, on the actors targeted by them, and on their consequences. This thesis is divided into two parts. The first describes the historical, political and social contexts in which corporate volunteerism policies have emerged. The main themes are the importation by some French corporate officers of US volunteerism policies, American philanthropic culture and history, French paternalism, French and American nonprofit sectors, and the ways the American and French governments have promoted corporate volunteerism through tax policies and more symbolic measures. The second part focuses on the different actors encountered during fieldwork conducted in the Paris and New York areas: corporate officers in charge of philanthropy and volunteerism, corporate volunteers, union leaders and nonprofit workers in charge of corporate relations and volunteerism. This dissertation emphasizes the way volunteerism has been used by firms to promote their internal and public image, the transformations of the nonprofit sector as a result of corporate volunteerism, the priority given to corporate goals over social needs and the involvement of the corporate world in matters concerning the public good.

Cet exemplaire ne comprend pas les annexes de la thèse, pour des raisons de confidentialité.

Prière de contacter l'auteur pour tout complément :

[anne\\_bory@yahoo.fr](mailto:anne_bory@yahoo.fr)

Merci à tous les enquêtés qui ont accepté de consacrer du temps à cette recherche et de partager avec nous des pans de leur vie professionnelle et de leur engagement bénévole. Le plaisir pris au travail de terrain leur doit tout.

Durant ces quatre années, cette thèse a pris tour à tour des allures de marathon et de sprint final, de ballade de santé et de course contre la montre. Parcourir le chemin seule n'aurait eu aucun sens, et n'aurait pas été possible. Il me faut donc ici remercier celles et ceux qui m'ont soutenue, encouragée, stimulée, remise en question.

Merci avant tout à Françoise Piotet, pour m'avoir ouvert les portes de la sociologie, pour la grande confiance qu'elle m'a accordée depuis cinq ans et pour avoir lu, corrigé, discuté cette thèse à un rythme forcené lors de la dernière ligne droite. Je garde en tête ses mots « Courage et confiance » pour les années qui viennent.

Merci à Maud Simonet, tant pour son regard sociologique que pour son soutien constant, et pour bien plus encore.

Si la sociologie est un sport de combat, elle est avant tout un sport collectif : Yves Lochard, Matthieu Hély, Audrey Célestine, Marion Blatge, Etienne Ollion, Sabine Rozier, Eve Chiapello, Jean-Pierre Le Goff, Marie Buscatto, Delphine Serre, Philippe Le Guern, Séverin Muller, Cédric Lomba, Yves Cohen, Sébastien Chauvin, Nicolas Flamant, Dan Ferrand-Bechmann, Peter Marquis, les membres du RT35 de l'association française de sociologie, les doctorants du laboratoire Georges Friedmann et les membres du séminaire PraTO de l'EHESS ont tous, à un moment ou à un autre, lu, relu et discuté ce travail, ouvert de nouvelles pistes de réflexion, conforté certaines hypothèses et permis à l'ensemble d'avancer. Merci pour tout cela.

Je n'oublie pas ceux qui ont soutenu cette recherche de l'autre côté de l'Atlantique : Raymond Horton, sans lequel mon séjour à New York et à Columbia n'aurait pas eu lieu dans de telles conditions, Barbara Leopold, qui m'a accueillie au Center on Philanthropy de CUNY, et Nicole Marwell, dont la connaissance du *nonprofit sector* a éclairé bien des zones d'ombre. Tous les trois ont discuté mon travail et apporté à celui-ci les points de vue américains qui lui étaient indispensables. L'écriture en français est un piètre hommage à l'aide qu'ils m'ont apportée. Une version anglaise ne tardera pas trop...

Deux personnes ont été particulièrement sollicitées pour leurs talents bilingues, et ont permis à des articles et à nos dossiers de financement d'aller au-delà de certaines barrières linguistiques : la conduite de cette recherche en deux langues doit beaucoup à Joe Ray et Robert Anselmi.

Enfin, et bien sûr, mille mercis à ceux qui ont supporté les doutes, les angoisses, les départs, les arrivées, les moments d'euphorie, les longs monologues, les pages déchirées et les pannes d'ordinateurs, et ont été en première ligne : mes parents, Monique, ma famille, Yuriy – qui a rendu la conduite d'un terrain transatlantique possible en maintenant sa porte toujours ouverte et en m'offrant New York sur un plateau - Marianne, Claire, Julien, Arnaud, Clément, Vlady, Anne-Laure, Léo, Nicolas, Elsa, Florent, Nathalie, Elise, Alostyre, Carolyn, Gurvan, Pierre et les amis du Rendez-vous et de ses petits. A un titre ou à un autre, et souvent à plusieurs, vous avez porté avec moi la construction de cette thèse, et votre présence a été précieuse tout au long du chemin.

La recherche qui a donné lieu à cette thèse a bénéficié de plusieurs financements, qui ont rendu possible la tenue d'un terrain comparatif, la conduite d'une enquête de terrain longue, et une acclimatation en douceur au monde de la recherche et de l'enseignement. Nous tenons donc à remercier le laboratoire Georges Friedmann, l'Institut des Sciences Sociales du Travail, l'université Paris I, son département d'AES et son école doctorale d'économie pour l'attribution d'une allocation de recherche, d'un poste de moniteur puis d'un poste d'ATER, qui nous ont permis de mener cette recherche sereinement, et d'avoir le plaisir d'enseigner avec des collègues et des étudiants qui ont accompagné nos premiers pas dans le métier de sociologue. La commission Fulbright et la région Ile-de-France, en finançant nos séjours américains, ont donné à cette recherche sa couleur transatlantique. Nous sommes d'autant plus reconnaissante de ces aides que le financement de la recherche qualitative et critique semble de moins en moins assuré. Enfin, ma famille a été un généreux mécène durant ces années de thèse : à elle désormais de juger de la qualité du retour sur investissement...

A mes parents, à Monique.





## Table des matières

Introduction .....	11
I Faire du bénévolat d'entreprise un objet de recherche .....	11
II Un objet rarement étudié sociologiquement et pour lui-même .....	25
III Présentation de l'enquête de terrain.....	34
IV Organisation de la thèse .....	37
Chapitre préliminaire : Enquêter sur les politiques de bénévolat d'entreprise de part et d'autre de l'Atlantique..... 39	
I Enquête de terrain et pratiques managériales .....	42
I.1 Accéder au terrain, une première approche des propriétés sociales du monde du mécénat d'entreprise.....	42
I.1.1 Un terrain négocié de proche en proche .....	43
I.1.2 Entre sociologie et <i>Business School</i> : la mobilisation d'appartenances institutionnelles contrastées .....	50
I.2 Un maintien inégal et fragile sur le terrain.....	53
I.2.1 Des insertions variables selon les organisations.....	53
I.2.2 Notes et enregistrements : « faire avec les déconvenues ».....	56
I.2.3 Les aléas de la restitution et de l'anonymisation.....	59
II Rapport à l'objet de recherche et construction du sujet de la recherche .....	64
II.1 Multi-appartenance du chercheur et rapport à l'objet de recherche .....	64
II.2 Entre empathie, antipathie et duplicité : les aléas de la présence sur le terrain. 67	
II.3 Désenchanter l'engagement : un travail sociologique ingrat.....	72
III L'adoption d'une posture comparative.....	76
III.1 Le refus de penser la comparaison en termes de modèles opposés .....	77
III.2 La conduite d'un double terrain plus que d'une comparaison.....	80
Partie I : Genèse et état des lieux des politiques de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis et en France..... 83	
Chapitre 1 : L'état actuel des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis, et leur inscription dans l'éthique américaine du don. .... 89	
I La place du <i>corporate volunteering</i> au sein des politiques de <i>corporate philanthropy</i> américaines. ....	95
I.1 Regard préalable sur le <i>nonprofit sector</i> américain.....	95
I.2 La corporate philanthropy et le corporate volunteering en chiffres .....	98
I.3 Les modalités du corporate volunteering .....	108
II Les politiques de bénévolat d'entreprise au cœur du « <i>giving back to the community</i> ».....	113
II.1 La place du « give back » dans les politiques de bénévolat d'entreprise.....	114

II.2	La <i>community</i> à laquelle s'adressent les politiques de bénévolat d'entreprise : une notion polysémique.....	119
Chapitre 2 : L'inscription des politiques de bénévolat d'entreprise dans l'histoire du mécénat d'entreprise et du secteur non lucratif américains.....		
I	La lente reconnaissance juridique du mécénat d'entreprise .....	127
I.1	Le mécénat d'entreprise au cœur de l'évolution des structures de direction des entreprises .....	127
I.2	De l'arrêt <i>Dodge vs Ford</i> en 1919 à l'arrêt <i>A.P. Smith Manufacturing Co. V. Barlow</i> en 1952 .....	131
II	De 1945 à la présidence Reagan, l'établissement d'une collaboration étroite entre le monde des affaires, le <i>nonprofit sector</i> et les pouvoirs publics.....	139
III	Des années Reagan à l'institutionnalisation des relations entre <i>corporate philanthropy</i> et <i>independent sector</i> . ....	147
IV	L'inscription des politiques de bénévolat d'entreprise dans le <i>nonprofit sector</i> américain .....	154
IV.1	L'organisation et la rationalisation des politiques de bénévolat d'entreprise .....	154
IV.2	Le bénévolat d'entreprise au cœur du « monde social du bénévolat américain » .....	156
	Conclusion.....	159
Chapitre 3 : L'état actuel des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise en France : inscription dans le monde associatif et parenté paternaliste.....		
I	Les politiques de bénévolat d'entreprise comme lieu de rencontre entre le monde de l'entreprise et le monde associatif .....	168
I.1	Patronage et paternalisme : des repères déterminants dans l'analyse du bénévolat d'entreprise.....	168
I.2	L'adéquation du bénévolat d'entreprise à une « idéologie associative » française .....	177
II	La place du bénévolat d'entreprise dans les pratiques de mécénat d'entreprise en France .....	189
II.1	Quelques remarques préalables .....	189
II.2	La difficile quantification des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise en France .....	191
Chapitre 4 : L'histoire du bénévolat d'entreprise en France, entre institutionnalisation du mécénat d'entreprise et influences américaines .....		
I	La demande publique de mécénat d'entreprise culturel .....	205
II	Les débats patronaux au sujet de l'évolution du monde des entreprises .....	209
III	La constitution du monde français du mécénat d'entreprise autour de l'Admical.....	215
IV	L'entrée en responsabilité et en solidarité du mécénat des grandes entreprises ..	225
V	La reconnaissance politique du mécénat et du bénévolat d'entreprise.....	234
V.1	L'évolution de la législation fiscale française et le soutien politique au mécénat .....	234
V.2	Le mécénat d'entreprise dans les débats parlementaires .....	241

V.3    L'appui des pouvoirs publics à la promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise 250	
Conclusion.....	253
Conclusion de la première partie .....	257
Partie II : Le bénévolat d'entreprise en pratique .....	263
Chapitre 5 : Les professionnels du bénévolat d'entreprise : entre collectif et concurrence .....	265
I    Portrait d'un salarié chargé du bénévolat d'entreprise .....	269
II    En quoi consiste le métier de « responsable du bénévolat d'entreprise » ?.....	282
III    Une position professionnelle ambiguë .....	292
III.1    Une position professionnelle à la fois périphérique et proche des directions au sein des entreprises.....	292
III.2    Des salariés entre deux mondes.....	299
III.3    Un groupe professionnel en formation ? .....	310
Conclusion.....	320
Chapitre 6 : Participer au bénévolat d'entreprise : un engagement au service de l'entreprise.....	321
I    Participer au bénévolat d'entreprise .....	325
I.1    Des bénévoles « forcés » aux bénévoles assidus.....	333
I.2    L'inscription du bénévolat d'entreprise dans la pratique bénévole des salariés-bénévoles.....	340
II    Le bénévolat d'entreprise : un outil managérial .....	346
III    Le bénévolat d'entreprise comme élément fédérateur ?.....	352
III.1    La contribution à une vision positive de l'entreprise .....	352
III.1.1    Des dirigeants qui ont l'air plus proches des salariés.....	353
III.1.2    La négation des différences et des conflits.....	357
III.1.3    L'intégration des salariés-bénévoles dans l'entreprise.....	360
III.2    L'enrichissement de la vie professionnelle par des « valeurs associatives » .....	370
III.2.1    La revalorisation du travail par le bénévolat .....	370
III.2.2    L'expérience associative comme espace de formation professionnelle.....	375
III.2.3    Le bénévolat comme palliatif à la rigidité structurelle de l'entreprise ? .....	377
III.3    Bénévolat d'entreprise et vie professionnelle : des effets collatéraux peu fédérateurs .....	378
III.3.1    Les divisions créées par le bénévolat d'entreprise .....	378
III.3.2    Une question de priorité .....	383
Conclusion : la position difficilement audible des salariés non bénévoles .....	387

Chapitre 7 : Les syndicats français face aux politiques de bénévolat d'entreprise .....	391
I    Politiques de mécénat et place ménagée aux acteurs syndicaux .....	395
I.1    La Compagnie : la séparation de la question syndicale et du bénévolat d'entreprise .....	396
I.2    Cellphone : le bénévolat d'entreprise au centre d'un accord d'entreprise .....	397
II    Au-delà des politiques d'entreprise, le bénévolat d'entreprise comme objet périphérique de l'action syndicale .....	400
III    Une position critique mesurée .....	404
III.1    Le caractère cosmétique du bénévolat d'entreprise .....	404
III.2    L'emprise de l'entreprise sur la vie des salariés .....	405
III.3    Le bénévolat d'entreprise : une pratique légitime mais potentiellement concurrente .....	407
IV    La promotion d'un mode d'engagement pacifié .....	412
IV.1    Bénévolat d'entreprise, syndicalisme et vision de l'entreprise .....	412
IV.2    L'engagement lié au bénévolat d'entreprise : l'« engagement distancié » comme rhétorique managériale .....	418
Conclusion .....	425
 Chapitre 8 : Bénévolat d'entreprise et organisations non lucratives .....	427
I    L'idéal du partenariat : la rencontre fructueuse entre deux mondes ? .....	432
I.1    Les termes de l'échange : valeur associative ajoutée et modèle de l'entreprise .....	432
I.1.1    La valeur associative ajoutée : avoir un impact positif et visible sur la société .....	434
I.1.2    L'apport de l'entreprise : des ressources multiples et un « modèle » d'efficacité .....	443
I.2    La collaboration avec le secteur lucratif et le débat sur le respect des missions associatives .....	447
II    Le bénévolat d'entreprise : un marché lucratif .....	456
II.1    City Year et Unis-Cité : du volontariat à la prestation de service .....	456
II.1.1    City Year : la notion de partenariat au cœur d'une <i>nonprofit organization</i> .....	457
II.1.2    L'organisation du bénévolat d'entreprise : une activité qui implique l'ensemble de City Year New York .....	460
II.1.3    Le bénévolat d'entreprise comme marché .....	464
II.1.4    Unis-Cité : une version française de City Year .....	468
II.2    L'instauration d'un filtre entre entreprises et organisations non lucratives .....	472
II.2.1    L'apparition d'un marché concurrentiel .....	472
II.2.2    Le secteur non lucratif comme bénéficiaire ou comme fournisseur d'activités bénévoles ? .....	474
Conclusion .....	479
 Conclusion de la partie II .....	481
 Conclusion générale : le bénévolat d'entreprise comme outil politique du monde des grandes entreprises .....	483

Bibliographie .....	493
Annexes.....	511



### I Faire du bénévolat d'entreprise un objet de recherche

Nombre de grandes entreprises françaises et américaines consacrent aujourd'hui une partie, ténue mais significative, de leurs profits à des activités non lucratives. L'allocation de ressources financières, techniques et humaines à ces activités a connu un essor important depuis une trentaine d'années aux Etats-Unis et depuis une quinzaine d'années en France. Parmi ces ressources, le bénévolat des salariés occupe une place particulière, en ce qu'il touche à la fois aux ressources financières et bénévoles du monde associatif, aux relations de travail dans l'entreprise, et à l'engagement individuel, associatif et bénévole, des salariés. Si le mécénat d'entreprise implique, quelle que soit sa forme et son objet, une confrontation, plus ou moins aisée, entre le monde de l'entreprise et le secteur non lucratif, le « bénévolat d'entreprise » place les salariés au cœur de cette confrontation.

Le « bénévolat d'entreprise »<sup>1</sup> est une forme de mécénat d'entreprise. Les politiques de mécénat d'entreprise des grandes entreprises françaises et américaines peuvent prendre des formes variées, tant sur le plan de leurs modalités que sur celui de leurs domaines d'intervention : mécénat financier, sous la forme de subventions versées à des organisations non lucratives, mécénat en nature, basé sur le don de produits, de matériel ou de services de l'entreprise, bénévolat d'entreprise, et ce dans le domaine de la culture, de la protection de l'environnement, de l'aide humanitaire ou dans le domaine social. Le bénévolat d'entreprise repose sur la promotion d'activités bénévoles auprès des salariés. Ces activités s'exercent au profit d'organisations à but non lucratif – associations en France, *non profit organizations* au Etats-Unis-, ces activités ayant lieu

---

1 Ce terme n'est pas utilisé par les mécènes, acteurs associatifs et pouvoirs publics français, qui parlent plutôt de « bénévolat de compétence » ou de « mécénat de compétence ». Nous avons constaté que ce terme est utilisé par des organisations canadiennes de promotion du mécénat. Il nous paraît illustrer de façon satisfaisante la nature de l'objet étudié, entre sphère non lucrative et monde de l'entreprise, c'est pourquoi nous l'avons adopté pour cette recherche. Nous revenons sur ce point dans le chapitre préliminaire.

durant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés. Ce bénévolat est coordonné par une structure de mécénat intégralement financée par l'entreprise, sous la forme d'un département interne, d'une fondation d'entreprise ou d'une association. Il s'exerce auprès d'organisations non lucratives<sup>2</sup> sélectionnées au préalable par la structure de mécénat, et peut s'accompagner d'aides matérielles, financières ou en nature. Il fait l'objet d'une démarche volontaire de la part du salarié, ce choix s'exerçant dans un cadre plus ou moins contraint, sur lequel nous reviendrons. Les « salariés- bénévoles » font du bénévolat sous les couleurs de leur entreprise, très souvent matérialisées par le port d'un T-shirt ou autre vêtement, seuls ou avec des collègues. Leur bénévolat a une fréquence très variable : certains projets durent une demi-journée, d'autres font appel aux salariés-bénévoles tout au long de l'année. Salariat et bénévolat caractérisent ces « salariés-bénévoles » tant dans leur pratique bénévole que dans leur pratique professionnelle, comme nous le verrons dans le chapitre six. C'est pourquoi nous avons choisi de les désigner par ce terme.

*Lors de l'été 2006, nous avons pu participer à des activités de bénévolat d'entreprise dans un jardin public en construction, à Manhattan, New York. Ce « community garden » dépend de l'administration municipale des parcs et jardins. Le terrain a été acheté par les habitants du quartier, qui se sont associés, pour un prix raisonnable grâce à une aide de la municipalité. Afin de faire d'un terrain en friche un espace vert mêlant aires de jeux, de pique-nique, de repos et de jardinage, les habitants se relaient, sous la houlette d'un employé des parcs et jardins pour construire une palissade, des allées, des bancs et des tables, un four, et planter des végétaux. De son côté, le service de « community outreach »<sup>3</sup> Disney cherchait un projet de plein air*

---

2 Nous faisons le choix de désigner par « organisation non lucrative » le secteur non lucratif dans les deux pays étudiés. Nous désignerons par « association » et « non profit organization » les structures spécifiques à chaque pays. Le secteur « nonprofit » recouvre des organisations semblables aux associations et fondations françaises, mais également les musées, les universités, les établissements scolaires, et les hôpitaux. Nous développerons cette présentation du secteur dans le chapitre un.

3 Outreach exprime un mouvement vers l'extérieur afin d'atteindre un objet ou une personne. Ici, il s'agit donc d'un service de l'entreprise dont le rôle est d'atteindre la « communauté », située au dehors de l'entreprise. Le sens de community sera précisé dans le développement de la thèse, mais nous pouvons d'ores et déjà établir qu'il s'agit ici de la « société », de l'environnement social de l'entreprise, avec une dimension géographique plus ou large. Dans ce cas précis, le service de community outreach est chargé d'attribuer des ressources financières et



*permettant à ses salariés de faire du bénévolat tout au long de l'été. Après avoir envisagé plusieurs projets avec le Council on Environment, une nonprofit organization travaillant avec la municipalité, le jardin de la East 5th street a été choisi, en raison du caractère relativement défavorisé du quartier de cette partie du East Village, de la proximité du site avec les bureaux de l'entreprise, et d'un calendrier de construction permettant de suivre le projet de bout en bout. Annie Wilson<sup>4</sup>, qui coordonne le bénévolat chez Disney pour la zone de New York – l'activité new-yorkaise de Disney tournant essentiellement autour de deux chaînes de télévision, ABC et ESPN –, me communique les dates auxquelles des bénévoles Disney, appelés les VoluntEars<sup>5</sup>, vont venir aider à la construction du jardin durant l'été. Une dizaine de jours sont prévus. Certains sont réservés à des services, comme le département de la communication, ou celui de la comptabilité, d'autres sont ouverts à tous les salariés, et d'autres encore aux salariés et à leurs familles. Les créneaux prévus ont lieu en fin d'après midi ou le week-end. Chez Disney, le bénévolat se fait hors des heures de travail : les salariés prennent des jours de congés ou des heures pour participer aux activités. Je choisis de venir à deux reprises.*

*La première fois, un samedi matin, quatre salariées sont venues, dont deux avec leurs enfants et une avec une amie. L'une travaille pour la chaîne de télévision sportive ESPN, deux travaillent chez ABC dans les services administratifs, et une autre vient d'être embauchée au service marketing d'ABC. Trois bénévoles du quartier sont là, une dizaine d'enfants d'une nonprofit organization d'éducation civique aussi, ainsi que le conducteur de travaux et quatre coordinatrices du mécénat de Disney. Les coordinatrices participent peu ou pas du tout aux travaux de jardinage, elles vont chercher de quoi déjeuner pour l'ensemble des bénévoles, et discutent des projets de mécénat dont elles s'occupent. L'une d'elle prend beaucoup de photos du jardin et des*

---

humaines aux nonprofit organizations jugées stratégiques dans la région, soit par leur importance et leur caractère prestigieux, c'est le cas du Lincoln Center par exemple, soit par leur champ d'action, en l'occurrence l'enfance ou les familles, au cœur de l'activité commerciale de Disney. C'est donc le service chargé de la politique de bénévolat d'entreprise, et plus largement de mécénat d'entreprise, de Disney à New York.

<sup>4</sup> Les noms des personnes rencontrées ont été changés.

<sup>5</sup> On pourra noter ici le jeu de mot, assez caractéristique du soin apporté par les cadres d'entreprise au choix du nom des structures de mécénat, qui allie le terme de « volunteer », le bénévole américain, à celui du symbole de l'entreprise, à savoir les oreilles de Mickey Mouse (« ear »).

bénévoles. Elle en enverra quelques unes le lundi suivant par e-mail aux salariés inscrits sur la liste de bénévoles. La nonprofit organization City Kids, qui encourage les enfants à faire du bénévolat, est venue à la demande d'une des coordinatrices du mécénat Disney, Bonnie Louis : Disney leur attribue des fonds régulièrement, et en contrepartie les enfants participent à des projets avec les salariés- bénévoles. Cette aide permet aux salariés de rencontrer une organisation subventionnée par l'entreprise, et elle apporte un soutien logistique aux projets qui demandent beaucoup de bénévoles. Bonnie m'explique que pour cette organisation, « it's a way to give back »<sup>6</sup> - une façon de remercier Disney. Ce jour-là il fait très chaud et la tâche est rude : il s'agit de pelleter de la poussière de ciment d'un tas vers les allées, puis de tasser cette poussière pour l'agglomérer. L'ambiance est cordiale, les bénévoles des différentes organisations font connaissance, les salariés- bénévoles parlent de leur activité professionnelle, et quelques enfants demandent plus de précisions sur la fréquence des visites de Mickey au siège new-yorkais de Disney. L'une des salariées – bénévoles venue avec sa fille m'explique qu'elle aime bien lui faire faire du bénévolat<sup>7</sup>, que cela fait partie de son éducation. Cette salariée faisait partie des Disney VoluntEars avant la naissance de sa fille, et depuis un an ou deux elle essaie de revenir, environ une fois par mois. Nous faisons du jardinage pendant environ deux heures, puis déjeunons sur place. Les bénévoles apprécient ce coin de verdure au milieu de la ville. Les salariés- bénévoles portent tous le T-shirt jaune « Disney VoluntEars » qui leur a été distribué au début de la matinée. Une casquette a été également offerte, et certains la portent. Une fois le déjeuner terminé, nous laissons les bénévoles du quartier et les enfants continuer, et les bénévoles- salariées rentrent chez elles après s'être embrassées et avoir pris une photo de groupe. Les bénévoles du quartier remercient chaleureusement les « yellow shirts » et leur disent à bientôt.

Je reviens le mercredi suivant, en fin d'après-midi. Ce créneau a été réservé pour le département de « broadcast and operating » d'ABC, soit environ 20 personnes. Ils

---

6 Nous reviendrons dans le chapitre un sur le sens de ce « give back » américain, et sur le statut de la « community » envers laquelle l'individu, et l'entreprise, se sentent redevables.

7 En anglais, « to have her volunteer ». Nous traduisons ici par « faire du bénévolat » et non « être bénévole » pour illustrer la priorité donnée au fait de donner son temps sur celui de le donner au profit d'une cause ou d'une organisation particulière. Nous reviendrons sur la vision de l'engagement bénévole portée par le bénévolat d'entreprise au travers de ces termes dans le chapitre sept.

*arrivent avec trois quarts d'heure de retard, car le bus qui les transporte (un bus d'école jaune – moins cher à louer qu'un bus normal m'expliquera ensuite Bonnie-) a été bloqué dans les embouteillages. Les salariés- bénévoles, tous vêtus de leur T-shirt jaune, nettoient des plates-bandes, charrient la poussière de ciment qui restait, et mettent à niveau les allées. Le chef de travaux est là, ainsi que Bonnie et Annie. Deux bénévoles du quartier sont là, ainsi que trois adolescents et leur enseignante de la High School on Environment. Cet établissement reçoit des aides financières de la part de Disney pour certains de ses projets éducatifs. Ils ont été appelés à participer, comme les City Kids quelques jours avant, par le service de « community outreach » de Disney. Quarante-cinq minutes après l'arrivée, tout le monde s'arrête, il faut dîner ensemble puis repartir pour respecter les horaires annoncés, qui sont aussi ceux de location du bus. Le pique-nique est l'occasion pour les salariés- bénévoles de parler de leur travail. Beaucoup de photos sont prises tout au long de l'activité. Les bénévoles sont assez frustrés de ne pas avoir eu plus de temps pour les travaux de jardinage, en partant certains lancent aux bénévoles du quartier et au conducteur de travaux du Council on Environment « Next time you need a team for a 10-minute work, call us ! »<sup>8</sup>. Bonnie et Annie rient jaune. Leurs deux collègues aussi. Nous rentrons tous ensemble en bus au siège d'ABC, et subissons une demi-heure d'embouteillages. Les salariés- bénévoles manifestent leur impatience, la fatigue se fait sentir. Bonnie et Annie offrent aux salariés- bénévoles des gourdes en plastiques avec le logo « Disney VoluntEars » à leur sortie du bus. Il est prévu d'organiser une fête dans le jardin avec tous les bénévoles ayant participé à sa construction, lors de son inauguration. Annie envisage d'utiliser le jardin comme un lieu privilégié de festivités pour les VoluntEars.*

Cette observation permet d'illustrer de nombreux aspects du bénévolat d'entreprise qui seront étudiés par la suite, comme les enjeux d'image de l'entreprise portés par le bénévolat, le travail des coordinateurs du bénévolat, le recrutement des salariés-bénévoles et les formes de la reconnaissance qui leur est manifestée, la conciliation entre contraintes professionnelles et organisation du bénévolat, la place du travail dans

---

8 « la prochaine fois que vous avez besoin d'une équipe pour 10 minutes, n'hésitez pas à nous appeler ! »

les activités bénévoles, ou encore les relations entre structures de mécénat et organisations bénéficiaires.

Elle aide également à mieux prendre la mesure de la double interrogation qui a donné lieu au choix de cet objet de recherche : comment ce bénévolat d'entreprise parvient-il à concilier accumulation du capital et logique philanthropique d'une part, et travail et bénévolat d'autre part ?

La volonté d'étudier des formes privées de lutte contre la pauvreté avait ainsi permis, lors d'une recherche préalable menée en DEA<sup>9</sup>, de découvrir ces pratiques de mécénat qui commençaient alors à se développer dans les entreprises françaises. Le regard s'était alors essentiellement porté sur la confrontation entre discours managériaux et pratiques des salariés- bénévoles dans deux entreprises françaises. Il était apparu que les discours managériaux présentant et légitimant ce type de mécénat s'inscrivent pleinement dans une vision communautaire de l'entreprise<sup>10</sup>, qui découle de la promotion d'un collectif non hiérarchique et non conflictuel de salariés réunis par un même attachement à leur entreprise. Nous avons aussi constaté que les salariés-bénévoles, s'ils étaient méfiants à l'égard d'une récupération mercantile de leur bénévolat, se trouvaient souvent valorisés par ce bénévolat et pouvaient y trouver un mode d'adhésion à leur entreprise que leur vie professionnelle ne leur offrait que rarement. Enfin, les sceptiques et les opposants à ce type de mécénat, souvent situés à la gauche de l'échiquier politique, étaient réduits au silence du fait des moyens financiers et humains mis en jeu par les mécènes au profit du secteur associatif. La réception de ce bénévolat d'entreprise par le secteur associatif n'avait pas été étudiée, elle est cependant apparue à l'issue de cette première étape de recherche comme indispensable à l'étude du bénévolat d'entreprise dans son ensemble, à partir des différents acteurs impliqués dans son fonctionnement. La pertinence d'un cadre d'analyse limité à l'entreprise s'est de fait amoindrie, et il a semblé nécessaire d'appréhender le bénévolat d'entreprise à la fois comme une pratique managériale et salariale en soi mais aussi pour les conséquences sociales et politiques de cette pratique, à la fois au sein des entreprises, et pour le secteur non lucratif. Il a alors fallu s'attacher à l'étude de cet objet en prenant en compte

---

9 Bory Anne, 2004, *Générosité et bénévolat en entreprise : un nouveau mécénat*, Mémoire de DEA, Institut des Sciences Sociales du Travail, Université Paris I, 150 p.

10 Piotet Françoise, 1990, « La tentation communautaire », *Projets*, n°221, p.51-60

l'ensemble des acteurs : cadres dirigeants d'entreprises, salariés d'entreprises, acteurs associatifs, pouvoirs publics.

Le bénévolat d'entreprise promu par les grandes entreprises françaises et américaines est ainsi apparu comme un objet permettant d'analyser la façon dont les directions d'entreprise conçoivent le rôle social du secteur privé lucratif. L'activité première et centrale de celui-ci est de produire des biens et services, au sein d'un marché concurrentiel, et dans un but de maximisation du profit. Le bénévolat d'entreprise sort de ce cadre strictement productif, et il ouvre deux sphères d'intervention aux directions des grandes entreprises : d'une part, les modes et les domaines d'engagement bénévole des salariés, d'autre part, le financement et le fonctionnement du secteur non lucratif. Il s'agit dès lors de se demander ce que signifie l'intégration du bénévolat dans le monde de l'entreprise, comment s'opère sa conduite, quels sont les discours qui le légitiment, quels sont ses effets sur les acteurs en présence.

De cette question de départ, d'autres ont surgi : ce bénévolat d'entreprise est-il une forme possible de bénévolat ou n'est-il qu'une nouvelle forme de domination au travail ? Comment l'introduction de logiques philanthropiques et bénévoles au sein des entreprises s'organise-t-elle ? En élargissant le champ d'étude, est-il possible de mettre à jour des logiques de justification communes à l'ensemble des mécènes ? Quels types de relations entre secteurs lucratif et non lucratif ce bénévolat d'entreprise met-il en place ? Enfin, comment sortir de la perplexité ressentie face à la question rituelle des interlocuteurs croisés depuis le début de la recherche : est-ce que cela marche ? Nous avons plus d'une fois été décontenancée par cette question, et avons fini par la considérer comme un symptôme significatif de la multiplicité des objectifs assignés au bénévolat d'entreprise par les différents acteurs. Parle-t-on du succès quantitatif en termes de nombre de salariés-bénévoles ? En termes d'image de l'entreprise ? D'utilité sociale ? De satisfaction des salariés-bénévoles ? Quel que soit l'objectif pris en compte, il semble très difficilement quantifiable, y compris quand il s'agit du nombre de salariés bénévoles dans les entreprises, nombre qui fait l'objet de publications très stratégiques, nous y reviendrons. Quant à l'étude de l'amélioration de l'image de l'entreprise et de l'utilité sociale du bénévolat d'entreprise, ses conclusions varient très fortement selon le point de vue adopté. En outre, elle doit se démarquer des discours indigènes et savants

sur le sujet, dont les visées tantôt laudatives tantôt normatives font du bénévolat d'entreprise un objet sensible, situé à la fois au cœur des entreprises et à leurs marges.

Le bénévolat d'entreprise peut être envisagé de plusieurs points de vue. Il aurait été possible de l'étudier avant tout sous l'angle de l'engagement bénévole ou encore de la gestion par les organisations non lucratives de cette ressource bénévole. Les formes d'engagement liées au bénévolat d'entreprise ont retenu notre attention et sont pleinement intégrées à cette recherche, tout comme la façon dont le bénévolat d'entreprise est intégré au fonctionnement des organisations non lucratives, mais nous avons placé notre regard avant tout du côté des entreprises. Nous avons en effet choisi de faire l'étude du bénévolat d'entreprise comme une politique d'entreprise spécifique. Le terme de politique d'entreprise manque de définitions sociologiques précises, tout en traversant nombre d'analyses sociologiques du travail et des entreprises : on parle ainsi notamment de politique de formation, de politique salariale, de politique d'innovation, de politique de diversité, de politiques de développement durable... Si le caractère vague de cette notion dans le monde de l'entreprise nous a rebuté, il nous a semblé qu'il était méthodologiquement intéressant de la mettre au miroir de la notion de politique publique, abondamment définie et utilisée en sciences politiques. Comme le précise Jean-Claude Thoenig, « une politique publique prend la forme d'un programme spécifique porté par une autorité gouvernementale. Celle-ci agit de deux manières : par des pratiques matériellement repérables (contrôles, construction et entretien d'infrastructures, allocation de subventions financières, dispense de soins, etc.) et par des pratiques plus immatérielles (campagnes de communication institutionnelle, discours, propagation de normes et de cadres cognitifs). »<sup>11</sup>. Ces politiques comprennent des buts ou des objectifs à atteindre. En outre, « Elles mobilisent des activités et des processus de travail. Elles se déploient à travers des relations avec d'autres acteurs sociaux collectifs ou individuels. »<sup>12</sup>. Nous appréhendons donc le bénévolat d'entreprise comme un programme spécifique porté, nous le montrerons, par les directions de grandes entreprises et les services de mécénat des entreprises, qui en réponse à un

---

11 Thoenig Jean-Claude, entrée « Politiques publiques », in *Dictionnaire des politiques publiques*, sous la direction de Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot, Pauline Ravinet, Presses de Sciences-Po, 2006, p. 231

12 Thoenig Jean-Claude, *op. cit.*, p. 228

contexte social et politique particulier consiste à inciter les salariés à exercer une activité bénévole auprès d'organisations non lucratives. Cette politique d'entreprise fait également l'objet de nombreux discours de légitimation et de promotion, et d'une communication abondante au sein des entreprises, mais aussi à l'intention de divers publics. Ces discours sont portés à la fois collectivement par des organisations représentant le monde des grandes entreprises, et par les représentants de chaque entreprise. La mise en place des politiques de bénévolat d'entreprise et leur conduite impliquent des activités de travail spécifiques pour les salariés qui en sont chargés. Enfin, elles reposent sur la participation des salariés aux activités de bénévolat – en générant une forme particulière d'engagement bénévole –, et sur l'établissement de relations entre le monde des entreprises et celui des organisations non lucratives.

C'est donc sous ces différents aspects que nous allons analyser le bénévolat d'entreprise, comme une politique d'entreprise, qui, tout en intégrant aux grandes entreprises des formes dépolitisées d'engagement individuel des salariés, intervient dans des domaines touchant à l'intérêt général.

Cette recherche n'a pas pour ambition d'étudier le bénévolat d'entreprise comme un objet caractérisé par sa nouveauté, ou par son exceptionnalité dans le fonctionnement à la fois du secteur associatif et du monde de l'entreprise. L'objectif est bien plutôt d'appréhender le bénévolat d'entreprise comme une pratique sociale située à l'intersection de mondes sociaux différents et étant un enjeu de pouvoir et de prestige tant au sein des entreprises qu'à leurs frontières. L'analyse considère donc le bénévolat d'entreprise comme le symptôme d'évolutions plus larges, dans les mondes lucratifs, non lucratifs et politiques, et comme un objet témoignant des relations étroites qu'entretiennent ces mondes entre eux. Ainsi, si ces trois pôles entre lesquels oscille le bénévolat d'entreprise présentent des caractéristiques distinctes et des objectifs souvent antinomiques, il apparaît qu'ils partagent nombre de modes de fonctionnement et de justification. Cette analyse permettra d'en dégager quelques traits.

Enfin, et nous y reviendrons dans le chapitre préliminaire, l'adoption d'une posture comparative permet de cerner les politiques de bénévolat d'entreprise de façon plus complète. En effet, lors de la recherche menée en DEA, il avait fréquemment été fait allusion à un « modèle » anglo-saxon de bénévolat d'entreprise, et plus largement de



mécénat d'entreprise. La mise en place de ce bénévolat a d'ailleurs été, nous y reviendrons, essentiellement le fait de filiales d'entreprises américaines, et de la volonté de Claude Bébéar, à l'époque PDG d'Axa, d'instaurer en France ces modes de « *corporate volunteering* » qu'il avait pu observer aux Etats-Unis à l'occasion d'opérations de fusion-acquisition. L'image mythifiée d'un mécénat américain développé, diversifié, soutenu à la fois par les pouvoirs publics et les citoyens, eux-mêmes volontiers bénévoles dans nombre d'organisations, avait été ainsi opposée par de nombreux enquêtés à un mécénat français sous-développé, essentiellement cantonné à la culture, brimé par une presse et un secteur associatif suspicieux et des salariés peu disposés à mélanger engagement bénévole et vie professionnelle. Or il nous avait semblé que les observations menées sur le terrain permettaient d'aller à l'encontre de ce portrait caricatural de la situation française, dressé par les principaux promoteurs du mécénat français. La construction d'une image très pessimiste du mécénat français et d'un idéal américain incitait de fait à mieux comprendre l'intérêt et les racines de cette opposition. Cette inspiration anglo-saxonne s'est notamment manifestée dans un entretien mené avec l'un des salariés en charge du mécénat d'entreprise dans une grande entreprise française :

Au départ il y a la volonté d'un président, M. Bébéar, de mettre en place un mode de mécénat qui ne repose pas que sur le don d'argent. Point de départ. Alors pourquoi ? Ben, pour plein de raisons. D'abord parce que concrètement il avait vu des actions d'engagement de gens dans la société dans des pays anglo-saxons. Euh, le community involvement, excusez l'accent, ça existe, hein, c'est pas nous qui l'avons créé, c'est évident. Donc, ça.... Mais... très anglo-saxon ... Etats-Unis, Canada, il avait vu ça là-bas. Ça c'est la première chose. Il avait vu qu'il y avait un plus par rapport aux dons financiers, eh bien, c'est que les gens, ils participaient, ils étaient concrets dans la réalisation.<sup>13</sup>

Cette dernière phrase fait directement écho à une autre source incitant à la comparaison, à savoir la citation récurrente dans les entretiens, les débats publics et la littérature managériale de l'analyse de la société américaine par Alexis de Tocqueville. Il nous est apparu, et nous y reviendrons dans le chapitre préliminaire, que dans cette comparaison binationale récurrente, cet auteur tenait une part importante, tant en France qu'aux Etats-Unis, dans la vision idéalisée d'une Amérique où le mécénat pouvait

---

13 entretien mené en avril 2004.



s'épanouir à sa juste mesure<sup>14</sup>. Enfin, la littérature française sur le bénévolat et le secteur associatif faisait très largement écho à cette opposition binationale et à cette conception de la comparaison en terme de modèles. Nous avons donc donné à notre terrain une double nationalité, en adoptant une posture critique quant à ces formes d'essentialisation des différences franco-américaines, à l'image de celle adoptée vis-à-vis d'une vision manichéenne des secteurs lucratifs, non lucratifs et publics.

Le risque de se laisser trop fortement influencer par les représentations dominantes en cours sur le terrain s'est également posé quant à la vision du monde de l'entreprise. Il a fallu toute la vigilance de celles et ceux qui ont bien voulu lire ce travail au fur et à mesure de son élaboration pour ne pas subir et reprendre à notre compte une vision des entreprises qui fasse de l'« entreprise » - voire de l'« Entreprise »- une entité naturalisée. La conception d'une entreprise au singulier incarnant l'essence de l'ensemble des entreprises, constituant une « institution cardinale »<sup>15</sup> de la société actuelle, est monnaie courante lorsque l'on étudie des politiques liées, de près ou de loin, aux notions d'« entreprise citoyenne », de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), et, de façon générale, lorsque l'on envisage la façon dont les dirigeants d'entreprise conçoivent l'insertion de leur entreprise dans un environnement social et politique. La vision d'une entreprise-institution, mise en parallèle avec l'Eglise, l'Ecole ou l'Armée, termes portant une représentation homogène de mondes sociaux rendus uniformes et cohérents, tend d'une part à gommer la pluralité des acteurs composant le monde social des entreprises, et la conflictualité existant entre eux, et d'autre part à faire des entreprises des êtres sociaux dotés de droits et devoirs politiques. Il peut être tentant, de fait, d'utiliser des expressions comme « rôle social de l'entreprise » ou « frontières de l'entreprise », sans en mesurer systématiquement la portée symbolique et idéologique. Définir sociologiquement l'entreprise est une tâche ardue, à laquelle nombre de sociologues du travail et des organisations se sont attelés. La définition économique de l'entreprise, telle que la donne l'INSEE, « Toute unité légale, personne

---

14 A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, tome II, chapitre VII de la deuxième partie « Aux Etats-Unis on ne dit presque point que la vertu est belle. On soutient qu'elle est utile, et on le prouve tous les jours ».

15 Thuderoz Christian, 1997, *Sociologie des entreprises*, coll. Repères, La découverte, Paris, 122 p.

physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands. », ne permet pas d'appréhender de façon satisfaisante l'épaisseur sociale d'une entreprise. Si nous concevons avant tout l'entreprise comme un lieu où s'élaborent les rapports de production, et comme une organisation basée sur des contrats de travail impliquant une subordination entre salariés et employeurs, nous l'envisageons aussi comme un espace de socialisation. Comme l'écrit Norbert Alter, l'entreprise est à la fois « un lieu de rationalité économique et un univers de socialisation »<sup>16</sup>. L'entreprise est « une unité économique de profit, orientée en fonction des chances d'opération marchande, et ce dans le but de tirer bénéfice de l'échange »<sup>17</sup>. Mais au-delà de cette définition, ce sont les relations entre dirigeants – salariés ou non- et salariés, la façon dont le travail est organisé, dont les changements dans cette organisation sont introduits et appréhendés, dont les politiques d'entreprise s'insèrent dans une histoire plus large et influent sur les évolutions en cours au sein des entreprises qui forment l'épaisseur sociale des entreprises et qui sont, selon nous, au cœur de ce sur quoi le regard sociologique peut se porter lorsqu'il s'attache à l'étude du monde de l'entreprise.

Plutôt que de partir de l'idée que « l'entreprise » doit aujourd'hui répondre aux attentes de la société en investissant des ressources financières et humaines pour servir l'intérêt général, nous préférons étudier comment les dirigeants d'entreprise envisagent les politiques sociales d'entreprise, comment les politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise se sont diffusées en France et aux Etats-Unis, quels effets ces politiques ont sur les relations sociales et le travail au sein des entreprises, et sur la place du monde de l'entreprise dans la société. Les relations entre l'entreprise et son environnement social constituent l'essentiel du débat sociologique français et américain autour de la nature institutionnelle de l'entreprise. Plusieurs auteurs se sont ainsi interrogés sur la nature de ces relations : l'entreprise n'est-elle qu'un réceptacle des valeurs et attentes de la société, ou bien est-elle un espace social suffisamment autonome pour générer ses propres valeurs, et les diffuser à l'ensemble de l'espace social ? En France, ce débat a émergé avec le mouvement de réhabilitation de l'entreprise observé dans les années

---

16 Alter Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, Paris, p. 1

17 p. 14, Weber Max, 1991 (1923), *Histoire économique, esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Gallimard, coll. NRF, Paris.

1980, et, comme le souligne Claudette Lafaye<sup>18</sup>, ses termes portent la marque de ce contexte. Notre analyse du monde de l'entreprise, si elle s'inspire de l'intérêt souligné par Renaud Sainsaulieu<sup>19</sup> d'envisager les relations existant entre ce monde et la société, retient également l'avertissement de cet auteur : « Les entreprises contemporaines ne sont ni des tribus, ni des familles, ni des villages isolés. »<sup>20</sup>. Le discours managérial tend à faire de l'entreprise une institution sociale centrale, et à gommer la conflictualité existant au sein des entreprises. C'est particulièrement le cas quand il s'agit de faire la promotion de la « responsabilité sociale de l'entreprise » en général, et des politiques de bénévolat d'entreprise en particulier<sup>21</sup>. Ce discours fait donc partie de notre objet de recherche. Ainsi, si cette recherche traite de la façon dont le contexte historique et social aux Etats-Unis et en France a pu influencer l'adoption de politiques de bénévolat d'entreprise dans les grandes entreprises, et de l'influence de ces grandes entreprises sur le fonctionnement de certaines organisations non lucratives ou la prise en charge de certains « problèmes sociaux », elle ne cherche pas à s'inscrire dans le débat sur la nature institutionnelle de l'« entreprise ». Elle s'intègre bien plutôt dans une démarche de terrain qui vise à appréhender l'ensemble des acteurs de ces politiques et les relations s'établissant entre eux, et à étudier quelles représentations des grandes entreprises et de la place politique et sociale du monde de l'entreprise se cristallisent autour du bénévolat d'entreprise.

Notre analyse s'est concentrée sur de grandes et très grandes entreprises, pour la plupart multinationales, cotées en bourse, figures de ce que Fernand Braudel a appelé l'« économie monde »<sup>22</sup>. Le développement de politiques de bénévolat d'entreprise

---

18 Lafaye Claudette, 2005, *Sociologie des organisations*, Armand Colin, coll. 128

19 Sainsaulieu Renaud (dir.), *L'entreprise, une affaire de société ?*, Presses de la FNSP, 353 p.

20 Sainsaulieu Renaud, 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la FNSP, Paris, p. 206

21 L'une des publications les plus emblématiques de ce point de vue est probablement l'ouvrage publié par l'Institut du Mécénat de Solidarité, l'une des principales organisations professionnelles dans le domaine du mécénat d'entreprise en France, intitulée *La société, une affaire d'entreprise ?*. Ce titre répond très directement à celui de l'ouvrage coordonné par Renaud Sainsaulieu, cité précédemment. Ce déplacement témoigne de la façon dont une partie des acteurs du monde social des grandes entreprises conçoit le rôle institutionnel, et dominant, des entreprises dans le traitement des problèmes sociaux actuels. Nous y reviendrons..

22 Braudel Fernand, 1980 (2ème édition), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XVe-XVIIIe siècles, tome III : le temps du monde*, Paris, A. Colin. L'auteur dégage « la structuration

structurées est l'apanage quasi exclusif des grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises ne sont pas absentes du paysage du mécénat d'entreprise en France et aux Etats-Unis, mais l'organisation d'activités bénévoles pour les salariés est le fait d'entreprises au sein desquelles les cadres dirigeants ont les moyens, et la quasi obligation, de mener une réflexion et de consacrer des fonds à la fois aux questions de gestion des ressources humaines et de partenariats avec des organisations non lucratives. L'analyse s'est donc centrée sur les services de mécénat dans les grandes entreprises et les organisations professionnelles traitant des questions de mécénat, et sur les relations façonnées par ces deux types d'organisations entre le monde de l'entreprise, et des organisations non lucratives et publiques.

---

en étage de l'économie : au rez-de-chaussée, les structures du quotidien, lieu de l'économie d'échange non marchande ; au premier, l'économie concurrentielle, celle du marché, où se donne libre cours « l'initiative des petites entreprises, l'acharnement artisanal et ouvrier, la débrouille des petites gens » ; au second enfin, l'« économie-monde » où s'affrontent les grandes compagnies. »p. 540

## II Un objet rarement étudié sociologiquement et pour lui-même

Cette problématique de l'étude du bénévolat d'entreprise comme politique d'entreprise incite alors à mobiliser différentes lectures scientifiques.

En premier lieu, il convient de constater que le bénévolat d'entreprise n'a fait que très peu l'objet de travaux sociologiques. A l'exception de la thèse d'Alysson Satterlund, de l'article de Caroline Bartel, du chapitre de Mary Tschirhart et Lynda St Clair, et des travaux de Marie-Hélène Lechien et Laurent Willemez sur Electriciens sans frontières, nous n'avons pas eu connaissance d'autres travaux portant sur le bénévolat d'entreprise en lui-même<sup>23</sup>. Les deux premiers travaux portent sur les processus d'identification à et d'engagement dans l'entreprise provoqués par la participation des salariés au bénévolat d'entreprise, et concluent que les salariés-bénévoles ont plus tendance que leurs collègues à manifester un attachement à l'entreprise, attachement en grande partie lié à l'opportunité qui leur est donnée de faire du bénévolat avec leurs collègues, ou sous les couleurs de leur entreprise. Ces travaux, basés respectivement sur une enquête qualitative et une enquête quantitative, répondent donc à l'une des questions que les entreprises se posent en termes de rentabilité interne des structures de mécénat. Mary Tschirhart et Lynda St Clair examinent quant à elle les effets du bénévolat des salariés-bénévoles sur les problèmes sociaux, ou, en d'autres termes,

---

23 Satterlund Alysson M., 2003, *A Thousand Hours of Overtime : a Study of Employee Identification and Commitment*, Doctoral dissertation, Department of Communication Studies, University of North Carolina at Chapel Hill, director: Pr Steven K. May; Bartel Caroline, 2001, "Social Comparison in Boundray-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members'Organizational Identity and Identification", *Administrative Science Quarterly*, 46, p.379- 413; Tschirhart Mary et St. Clair Lynda, 2005, "Corporate Community Service Programs: Enhancing Community Capacity?", p.59-75, in Brooks Arthur C., 2005, *Gifts of Time and Money: the role of charity in America's communities*, Rowman and Littlefield Publishers Inc, 223 p.; Lechien Marie-Hélène et Willemez Laurent, 2004, « Les conditions d'investissement d'un nouveau territoire militant. Enquête sur les actions humanitaires de salariés d'EDF » in Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan (« Logiques politiques »), 2004

l'efficacité sociale du bénévolat d'entreprise, et concluent à une efficacité fluctuante, et à des choix d'intervention souvent peu conformes aux besoins urgents des quartiers ou des publics visés. Marie-Hélène Lechien a quant à elle étudié les clubs CODEV d'EDF, qui fédèrent des salariés autour d'opérations humanitaires dans lesquelles les salariés d'EDF, avec le soutien de leur direction, partent construire ou améliorer des installations électriques dans des pays économiquement défavorisés. Si l'objet de cette étude présente de nombreuses similarités avec celui étudié ici, il n'en demeure pas moins que l'entreprise EDF demeure relativement absente de l'analyse, qui se centre sur les salariés eux-mêmes et leurs trajectoires d'engagement.

La rareté des travaux sociologiques sur le bénévolat d'entreprise peut s'expliquer par le fait que cette pratique ne s'est développée de part et d'autre de l'Atlantique que depuis les années 1980, et soit donc relativement récente, notamment en France. Mais il semble également que le fait que cet objet se situe au croisement de la sociologie des organisations, de la sociologie du travail, de la sociologie des associations et du bénévolat, mais aussi, en partie, de la sociologie politique, rende son étude atypique aux yeux des spécialistes de ces différentes disciplines. Si le bénévolat d'entreprise n'est pas du bénévolat au sens traditionnel du terme<sup>24</sup>, il n'est pas non plus le pendant exact de stages de motivation organisés dans le désert pour des cadres d'entreprises à la recherche de sensations fortes et d'esprit de groupe. Et s'il se situe souvent à la périphérie directe des organisations syndicales présentes dans les entreprises, que ce soit par les salariés-bénévoles ou par l'implication des Comités d'Entreprise, il est une forme d'engagement qui ne remet pas en cause les rapports de force dans l'entreprise. Nous avons en conséquence trouvé une matière à réflexion riche dans les travaux incitant à mobiliser conjointement plusieurs domaines de la sociologie. Des travaux comme ceux de Maud Simonet et Matthieu Hély qui incitent à penser l'utilisation simultanée de la sociologie du travail, des professions, du bénévolat et des associations, ou l'ouvrage de Florence Weber sur le « travail à côté » comme un miroir du travail ont à ce titre largement alimenté notre analyse<sup>25</sup>. Nous avons donc été amené à mobiliser

---

24 ce sens sera discuté par la suite, notamment dans le chapitre six.

25 Simonet Maud, 2004, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n°44, p.141-156 ; Hély Matthieu, 2005, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat de Sociologie, EHESS ;

des lectures dans différents domaines de la sociologie, et des sciences sociales. La « sociologie du monde du travail », selon l'expression de Norbert Alter<sup>26</sup>, constitue le socle des lectures qui ont nourri notre réflexion. Nous détaillerons ces apports au fil de notre argumentation, ces travaux ayant fourni des bases théoriques et empiriques à des angles d'analyse variés au cours de ce travail. Soulignons néanmoins d'ores et déjà que les travaux de Everett Hughes<sup>27</sup> ont joué un rôle particulier dans notre approche de la sociologie du travail : l'attention portée au terrain, aux pratiques de travail, aux interactions entre travailleurs, et les notions de carrière, de « sale boulot », de profession, et de drame social du travail nous ont maintes fois aidé à éclairer l'analyse de certaines observations. Enfin, les réflexions menées par plusieurs auteurs autour des évolutions du management dans les grandes entreprises, et notamment de la mobilisation de valeurs non marchandes par les directions d'entreprise pour encadrer le travail, ont constitué un socle de connaissances et d'analyses qui nous ont permis de placer les politiques de bénévolat d'entreprise dans un contexte plus large. Nous pensons ici particulièrement aux travaux d'Eve Chiapello et de Luc Boltanski, à ceux de Jean-Pierre Le Goff, de Françoise Piotet et de Marie Buscatto<sup>28</sup>.

L'étude du bénévolat d'entreprise s'inscrit dans celle du mécénat d'entreprise. Celui-ci a fait l'objet de plusieurs recherches, qui se sont attachées à des facettes différentes de cet objet. Il est ainsi fait mention du bénévolat d'entreprise dans certains travaux portant sur le mécénat d'entreprise ou la philanthropie, comme ceux de Marc

---

Weber Florence, 1989, *Le travail à côté, étude d'ethnographie ouvrière*, Institut National de la Recherche Agronomique, Ed. de l'EHESS, Paris, 212 p.

26 Qui regroupe, en France, trois domaines de la sociologie : la sociologie du travail, la sociologie des organisations et la sociologie de l'entreprise. Voir Alter Norbert, 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20, p. 263-285. Aux Etats-Unis, il s'agit pour l'essentiel des travaux regroupés sous les étiquettes de Organizational Sociology et Sociology of Work.

27 Hughes Everett C., 1996, *Le regard sociologique*, Ed. de l'EHESS, textes réunis et présentés par Jean-Michel Chapoulie

28 Boltanski Luc, Chiapello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, coll. NRF Essais, Gallimard, Paris, 843 p. ; Piotet Françoise, 1990, « La tentation communautaire », *Projets*, n°221, p.51-60 ; Piotet Françoise et Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1994, 377 p. ; Le Goff Jean- Pierre, 1992, *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, coll. Cahiers libres /Essais, Ed. La découverte, 307 p. ; Le Goff Jean-Pierre, 2003 (1996), *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, La découverte, Paris, 163 p. ; Buscatto Marie, 2002, « Managers à la marge », *Revue Française de Sociologie*, 43-1, p. 73- 98



Abélès, Jerome Himmelstein et Sabine Rozier. Le premier traite de la philanthropie dans la Silicon Valley, et permet notamment d'analyser les évolutions récentes de la philanthropie américaine, qu'elle soit individuelle ou d'entreprise, vers une demande de retour sur investissement et l'association du bénévolat aux dons financiers. Le second étudie les *Corporate Giving Officers*, ces salariés chargés de gérer les dons des entreprises au secteur non lucratif. Himmelstein dégage les traits d'une « culture » commune du mécénat d'entreprise, et offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour mieux saisir les raisons du développement du bénévolat d'entreprise. Sabine Rozier analyse l'apparition et l'évolution du mécénat d'entreprise français au travers de son influence dans l'action publique, notamment culturelle. Auparavant, Emmanuelle Pavillon s'était attachée spécifiquement à l'histoire de la Fondation de France, également située à l'intersection de la haute administration publique et de la philanthropie privée. Dans une perspective historique, Peter Dobkin Hall étudie les évolutions du mécénat d'entreprise aux Etats-Unis en l'insérant dans l'histoire du secteur non lucratif et des relations entre pouvoirs publics et secteur philanthropique.

Les travaux de Michael Useem et Joseph Galaskiewicz étudient le mécénat d'entreprise sous l'angle des relations entre dirigeants d'entreprise et responsables politiques locaux, et de la façon dont les réseaux de mécènes créent une uniformité dans le choix des causes subventionnées. La vision du mécénat d'entreprise comme objet collectivement discuté par les instances dirigeantes des grandes entreprises que ces auteurs ont développée dans le cadre des Etats-Unis, et essentiellement dans le domaine de la culture, a été d'une aide précieuse pour analyser les politiques de bénévolat d'entreprise.

Les analyses portant sur la philanthropie, qu'il s'agisse de celle des hommes d'affaires, ou, plus largement, des classes supérieures, permettent d'enrichir la réflexion sur le mécénat d'entreprise. Ainsi, Nicolas Guilhot analyse l'utilisation de la philanthropie comme instrument de prestige à Wall Street. Francie Ostrower et Theresa Odendhal s'attachent ainsi à montrer comment la philanthropie s'inscrit dans les



stratégies de distinction et d'accumulation de capital social<sup>29</sup> et symbolique des élites sociales de la côte Est américaine<sup>30</sup>.

Une partie de la littérature scientifique traitant du mécénat d'entreprise porte une vision normative de son objet, et cherche à promouvoir des « bonnes pratiques » ou des remèdes à des défauts considérés comme des dysfonctionnements. Il s'agit pour l'essentiel de travaux de gestion, de management et de sciences de la communication. C'est notamment le cas de Peter Frumkin et Lazar Treschan, qui cherchent à établir les moyens de construire des partenariats efficaces entre entreprises et secteur non lucratif. C'est également le cas de Sylvère Piquet, de Stéphane Godlewski-Segrestan, de Fournier A et Geoffray C ou d'A qui examinent les moyens les plus efficaces de communiquer sur le mécénat et d'augmenter ses retombées internes. L'ouvrage de Nicole Denoit, s'il ne contient pas de recommandations à proprement parler, présente un

---

29 Nous reprenons ici la définition du capital social donnée par Pierre Bourdieu : « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ; ou, e d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. [...] Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié. » in Bourdieu Pierre, 1980, « Le capital social, notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 31, p. 2-3.

30 Abélès Marc, 2002, Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley, Ed. Odile Jacob, Paris ; Himmelstein Jerome, 1997, Looking Good and Doing Good, ; Rozier Sabine, 2001, L'entreprise- providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000, thèse de doctorat de science politique, Paris I; Pavillon Emmanuelle, 1995, La Fondation de France, 1969-1994. L'invention d'un mécénat contemporain, Paris, Anthropos ; Dobkin Hall Peter, 2006, "A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600-2000", p. 32-62, in Powell Walter W. et Steinberg Richard (ed.), 2006, The NonProfit Sector: A Research Handbook, Second Edition, Yale University Press, 672 p.; Dobkin Hall Peter, 2000, "Philanthropy, the Welfare State, and the Transformation of American Public and Private Institutions, 1945-2000", The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University, Working Paper n°5; Atkinson Lisa et Galaskiewicz Joseph, 1988, « Stock Ownership and Company Contributions to Charity », Administrative Science Quaterly, Vol 33, n°1, ( mars 1988), p. 82-100; Burt Ronald S. et Galaskiewicz Joseph, 1991, "Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy", Administrative Science Quaterly, vol 36, n°1 ( mar 1991), p.88-105; Useem Michael, 1984, The inner circle: large corporations and the rise of business political activity in the US and UK; Guilhot Nicolas, 2004, Financiers, Philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970 , Raisons d'Agir, Paris ; Odendhal Theresa, 1990, Charity Begins at Home : Generosity and Self-Interest among the Philanthropic Elite; Ostrower Francie, 1997, Why the Wealthy Give?, Princeton University Press.

historique et une analyse de l'utilisation du mécénat d'entreprise comme outil de communication institutionnelle qui aboutissent sur un argumentaire en faveur de cet usage du mécénat qui s'inscrit dans les sciences de la communication<sup>31</sup>.

La question du mécénat est également abordée dans les travaux traitant des politiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Au sein des entreprises, les politiques de bénévolat d'entreprise sont très souvent associées aux politiques de RSE. Nous verrons dans la première partie de la thèse que le thème de la RSE, ou « *Corporate Social Responsibility* » aux Etats-Unis, intervient dans la genèse des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise. Précisons d'ores et déjà que la RSE ne constitue pas le cœur de notre objet. Pour autant, une partie des analyses menées sur la RSE a été riche d'enseignement pour l'étude des politiques de bénévolat d'entreprise. Il s'agit notamment des travaux de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, qui ont dressé une analyse exhaustive des politiques françaises de RSE, et de ceux de Thomas Lamarche et Catherine Bodet sur la nature institutionnelle de ces politiques<sup>32</sup>. De l'autre côté de l'Atlantique, les recherches menées par Doug Guthrie, Michael McQuarrie et Justin Miller se distinguent par leur angle critique et la perspective néo-institutionnaliste qu'ils adoptent<sup>33</sup>. L'ensemble de ces travaux prend en compte les incidences politiques de la RSE, et c'est à ce titre qu'ils nous ont semblé utiles. Ils se distinguent des nombreux travaux d'inspiration managériale sur le sujet, qui, à l'image

---

31 Frumkin Peter et Treschan Lazar, « Building Volunteer Capacity : The Drivers of Successful Corporate and Service Partnerships at City Year », p. 33-57, in Brooks Arthur (ed.), *Gift of Time and Money, the role of charity in America's communities*, Rowman and Littlefield Publishers Inc, 223 p.; Fournier A. et Geoffray C., *Pratique du mécénat humanitaire et social : de la BA à la communication-partage*, coll. Gras Savoye, Ed. Eyrolles, 1993 ; Jolly D., « Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, n°84, 1991 ; Piquet Sylvère, « Le mécène d'entreprise est-il moral ? », *Revue française de marketing*, n°153-154, 1995, p. 43-59 ; dossier pratique « Mécénat : monter une action qui rapporte », dans *L'essentiel du management*, n°16, 1996, p.71-82

32 CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégies*. Paris : La Découverte, 2004, 252 p. (coll. Entreprise et Société) ; BODET Catherine, LAMARCHE Thomas. *La Responsabilité Sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste*. *Revue de la régulation*, 2007, n°1. Varia [En ligne], mis en ligne le 24 mai 2007. <http://revue.regulation.org/document1283.html>

33 GUTHRIE Doug, MCQUARRIE Michael. *Providing for the Public Good: Corporate-Community Relations in the Era of the Receding Welfare State*. *City and Community*, 2008, 7 : 2, p. 113-139 ; GUTHRIE Doug, MILLER Justin. *The Rise of Corporate Social Responsibility: An Institutional Response to Labor, Legal and Shareholders Environments*, working paper, New York University, Stern School of Business, 2007, 46p.

des travaux sur le mécénat dont nous venons de parler, visent à contribuer à la promotion de la RSE et à fournir aux acteurs du monde des grandes entreprises des conseils pratiques pour mettre en place de telles politiques. Parmi ceux-ci, les travaux d'Archie Carroll font figure de référence obligée<sup>34</sup>. Ils ont notamment donné lieu à plusieurs recherches destinées à alimenter l'argumentaire économique en faveur de la RSE<sup>35</sup>.

Les travaux portant sur le don et la philanthropie, et leur articulation avec la notion d'intérêt tiennent une place centrale dans l'analyse du bénévolat d'entreprise. Il s'agit alors de ne pas se laisser enfermer dans un débat binaire souvent stérile entre une conception d'un don « pur » dénué de toute recherche d'intérêt, caractérisé par l'altruisme, et celle d'un don purement intéressé et servant des objectifs matériels, débat souvent résumé par les termes d'utilitarisme et d'anti-utilitarisme. En outre, nous avons constaté que ces visions peuvent se superposer. Ainsi, les supports de communication internes aux entreprises et nombre d'entretiens menés avec des responsables du mécénat mais aussi certains salariés-bénévoles portent la vision angélique de dirigeants d'entreprise et de salariés-bénévoles motivés par un pur altruisme. Paradoxalement, les mêmes acteurs peuvent souligner les bénéfices économiques attendus de la mise en place des politiques de bénévolat d'entreprise. Il a été beaucoup plus utile à notre analyse de tenter de nous extraire de cette dualité pour pouvoir analyser le mécénat d'entreprise comme un investissement, notamment en capital symbolique, en capital social, en formation ou en valorisation du personnel, tout en prenant en compte les motivations d'ordre moral, culturel ou religieux à l'origine de la mise en place de politiques de mécénat dans certaines entreprises. L'établissement de relations fondées sur le don entre le monde de l'entreprise et le monde associatif implique, conformément

---

<sup>34</sup> CARROL Archie B.. The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organization stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991, p. 39-48; CARROLL Archie B. (dir). *Business and Society: ethics and stakeholder management*, Cincinnati: South Western College Publishing, 2000 (4th ed.), 750 p.

<sup>35</sup> On peut notamment citer ORLITZKI M., SCHMIDT F.-L., RYNES S.-L.. Corporate social and financial performance : a meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 2003, pp. 403-441; CLARKSON M.. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, p. 92-117; CLARKSON M.. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, p. 92-117

à l'analyse maussienne du don, l'existence de contre-dons, dont la nature et l'ampleur ont directement intéressé notre analyse. Comme l'écrit Marcel Mauss, « Donner c'est manifester sa supériorité, être plus haut, *magister* ; accepter sans rendre ou rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur, devenir petit, choisir plus bas (*minister*) »<sup>36</sup>. Le don comme instrument de prestige social est, nous l'avons précédemment souligné, très présent dans certaines analyses de la philanthropie individuelle, comme chez Francie Ostrower, Theresa Odendhal ou Nicolas Guilhot. Marc Abélès pose également la question de la nature du contre-don attendu, ou pouvant être attendu, par les philanthropes de la Silicon Valley, en termes de domination sociale. Nous verrons dans la seconde partie de la thèse que les dons que les entreprises concèdent, en terme d'argent ou de temps de travail, au monde associatif, et dans une certaine mesure aux salariés - qui peuvent parfois contribuer au développement d'associations dans lesquelles ils sont déjà engagés – entraînent des contre-dons à la valeur symbolique, politique et économique non négligeable. Pour autant, si un « intérêt au désintéressement »<sup>37</sup> existe bel et bien, et a motivé en grande partie cette recherche, il s'agit de ne pas occulter la multiplicité des facettes du don et de ne pas caricaturer une instrumentalisation du don à des fins stratégiques. Norbert Alter souligne, en s'attachant au recours au don pour analyser le monde du travail, que le don est un échange social<sup>38</sup>. Ainsi, peut-être est-il aussi déterminant pour le monde de l'entreprise d'établir une relation sociale avec le monde associatif – par le don – que d'en obtenir un contre-don quantifiable. Analyser le don avant tout comme un échange social permet d'appréhender la question de l'intérêt et de la violence, notamment de la violence symbolique dont parle Pierre Bourdieu lorsqu'il évoque le paternalisme<sup>39</sup>, et d'aller au-delà d'une vision de l'intérêt limitée à l'intérêt économique, comme nous y invite Frédéric Lordon lorsqu'il s'attache à dépasser le débat entre intérêt et désintérêt<sup>40</sup>. Plutôt que d'arbitrer entre altruisme et utilitarisme, il nous importe bien plus de voir quelle place ces deux

---

36 p. 269 in Mauss Marcel, « Essai sur le don, Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », extrait de *l'Année sociologique* 1923-1924, tome 1, in *Sociologie et Anthropologie*, p.143-279, PUF, coll. Quadrige, 1995 (1950)

37 Bourdieu Pierre, 2004, « L'économie des biens symboliques », p. 175-217, *Raisons pratiques*, Seuil

38 Alter Norbert, 2002, *ibid.* ;

39 Bourdieu Pierre, *ibid.*

40 Lordon Frédéric, 2006, *L'intérêt souverain, essai d'anthropologie économique*, La Découverte, coll. Armillaire, 235 p. Paris

positions occupent, avec l'ensemble des discours intermédiaires qui existent entre elles, dans les discours de légitimation tenus à l'égard des politiques de bénévolat d'entreprise par les acteurs que nous avons rencontré. Enfin, envisager un intérêt non économique au désintéressement permet d'appréhender le visage politique du bénévolat d'entreprise, dans le positionnement du monde de l'entreprise vis-à-vis des pouvoirs publics, et de la prise en charge de l'intérêt général.

Ainsi, l'analyse qui suit se centre sur une sociologie d'une politique d'entreprise, en se basant sur des travaux eux-mêmes inscrits dans la sociologie du monde du travail et des mondes de la philanthropie et de l'engagement. A ce titre, le travail de Maud Simonet sur les « mondes sociaux du bénévolat » français et américain nous a aidé à analyser les « publics » des politiques de bénévolat d'entreprise, à savoir les salariés-bénévoles et les organisations non lucratives recevant ces bénévoles.

### **III Présentation de l'enquête de terrain**

Nous reviendrons dès le chapitre préliminaire sur la conduite de l'enquête de terrain qui constitue le corps de cette recherche et le détail des données récoltées durant notre recherche, mais il convient dès à présent d'en donner les grandes lignes. Le détail des entretiens et des observations est présenté en annexe.

La recherche de terrain s'est partagée entre la France – de février 2004 à juillet 2005, puis de février 2006 à juin 2006, et enfin de septembre 2006 jusqu'à mars 2007 – et les Etats-Unis – d'août 2005 à février 2006, puis de juin 2006 à août 2006, et enfin en avril 2007 –.

En France, des entretiens et des observations ont été menés auprès de 16 entreprises (dont PPR, groupe au sein duquel des entretiens ont été menés dans 3 entreprises différentes), de 2 associations de promotion du mécénat, et de 4 organisations patronales. En outre, il a été possible d'assister à 6 colloques ou remises de prix consacrés au mécénat, à 5 fêtes organisées par les entreprises pour les salariés bénévoles, de participer à 15 activités de bénévolat, et il a été possible d'occuper une position d'observateur au sein du service de mécénat de l'une des entreprises étudiées durant un après-midi. Cette enquête de terrain a notamment permis d'étudier de façon plus approfondie la politique de bénévolat d'entreprise d'une grande entreprise, et ce depuis la recherche de DEA : au sein de cette entreprise, 28 entretiens, dont 4 entretiens avec des responsables du mécénat, 3 avec des élus syndicaux et 21 avec des salariés-bénévoles, et 13 observations – d'activités bénévoles et de festivités – ont été menés. Des entretiens ont aussi été menés avec les « partenaires » des entreprises : un fonctionnaire de la Ville de Paris, deux fonctionnaires du ministère de l'Education Nationale, un intendant de collège public, deux responsables d'établissements secondaires privés, dix associations - dans lesquelles au moins un entretien approfondi a été mené- . En outre, une observation a été conduite dans un salon du mécénat qui permettait à une vingtaine d'associations d'avoir un stand afin de présenter leur activité à des entreprises mécènes.

Aux Etats-Unis, des entretiens ont été menés auprès de 12 *nonprofit organizations* et de 15 entreprises. Des salariés bénévoles ont pu être interviewés dans deux de ces entreprises. Les autres entretiens ont été menés avec des coordinateurs du bénévolat d'entreprise. Trois entretiens ont été menés auprès de coordinateurs du *pro bono work*<sup>41</sup> pour des cabinets d'avocats. Un entretien a été mené auprès d'un salarié d'une organisation de promotion du mécénat d'entreprise, et un autre auprès d'une salariée d'une entreprise de conseil en mécénat. Des observations ont été menées lors de cinq réunions de deux organisations professionnelles de coordinateurs du bénévolat d'entreprise, lors de 15 activités de bénévolat, d'une fête organisée pour des salariés-bénévoles, et de deux colloques organisés sur le mécénat d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises, à destination d'étudiants de MBA. Le fait de participer à des actions bénévoles a permis de compenser autant que faire se peut la difficulté d'obtenir des entretiens avec des salariés<sup>42</sup>.

Cette enquête de terrain a été complétée par l'analyse de la littérature managériale très abondante traitant du bénévolat d'entreprise et du mécénat d'entreprise. Cette littérature est produite par les entreprises elles-mêmes – c'est le cas par exemple des rapports de développement durable ou des brochures et documents de présentation des structures de bénévolat d'entreprise, mais aussi d'études financées par les entreprises – et par les organisations fédérant les entreprises mécènes – comme l'Admical en France ou le Conference Board aux Etats-Unis<sup>43</sup>-. Les plaquettes et brochures publiées par le secteur non lucratif et les pouvoirs publics sur les partenariats les liant aux entreprises mécènes ont également constitué un matériau très utile. Tous ces documents ont présenté un grand intérêt pour étudier les modes de légitimation mobilisés par les acteurs, les traits du bénévolat d'entreprise mis en valeur ou au contraire laissés dans l'ombre par les uns et les autres. Nous avons également étudié les publications issues des organisations patronales et/ou de promotion du mécénat au sujet du rôle de l'entreprise dans la société (notamment l'Institut Montaigne, l'IMS, le Medef, le Boston

---

41 Il s'agit de prestations fournies gratuitement par des entreprises ou des professionnels indépendants à des organisations non lucratives. Dans le cas des cabinets d'avocats, il s'agit de dédier une partie du temps de travail des avocats du cabinet à des cas plaidés gratuitement pour des organisations non lucratives.

42 Voir en annexe pour une liste chronologique des entretiens et des observations menés.

43 Voir les chapitres un à quatre pour une présentation complète de ces organisations.

College Center on Corporate Citizenship, ou le Conference Board). Enfin, les débats parlementaires français qui se sont tenus à l'occasion de la loi de mai 2003 sur le mécénat<sup>44</sup> ont permis de comprendre comment les partis politiques français appréhendaient l'objet de recherche et ses relations avec l'action publique.

Nous avons également tenté dans les deux pays de rencontrer ou lire d'éventuels détracteurs du mécénat d'entreprise ou du bénévolat d'entreprise, notamment au travers de revues de presse. Il n'a été possible de trouver que de courts passages d'articles de presse dénonçant une utilisation mercantile du mécénat, du bénévolat ou de la philanthropie, et un usage cosmétique de ces pratiques visant à faire passer au second plan médiatique des pratiques sociales douteuses.

---

44 Voir le chapitre quatre pour une analyse du contenu de ces débats



## **IV Organisation de la thèse**

La thèse va donc successivement s'articuler autour des points suivants :

- Nous allons d'abord analyser les racines et la genèse des politiques de bénévolat d'entreprise en France et aux Etats-Unis. Cette analyse s'accompagne d'un état des lieux des politiques de bénévolat d'entreprise dans les deux pays. Cette première partie traite séparément le contexte d'émergence et de développement des politiques de bénévolat d'entreprise en France et aux Etats-Unis. La suite de la thèse réunit les deux pays étudiés.

- Dans un deuxième temps, l'analyse se concentre sur la mise en œuvre pratique des politiques de bénévolat d'entreprise en s'attachant à quatre groupes d'acteurs. Ces politiques sont mises en place et conduites, au sein des grandes entreprises françaises et américaines, par des salariés dont l'activité professionnelle est exclusivement dédiée au domaine du mécénat d'entreprise. L'étude de ce groupe de salariés permet d'appréhender la dimension collective des politiques de bénévolat d'entreprise. Celles-ci reposent sur l'adhésion des salariés au bénévolat d'entreprise. La participation des salariés-bénévoles fait l'objet d'un discours managérial abondant, mais elle génère des effets ambigus sur la vie au travail des salariés. A ce titre, les réactions syndicales au bénévolat d'entreprise font apparaître certaines facettes des politiques de bénévolat d'entreprise, dont la promotion d'un engagement dépolitisé et désyndicalisé. Enfin, l'établissement de « partenariats » entre entreprises et organisations non lucratives, portés par des salariés spécialisés dans les relations avec les entreprises, donne lieu à une forme de marché du bénévolat d'entreprise et à la légitimation de la prise en charge de l'intérêt général par le monde des grandes entreprises.

Il va ainsi s'agir d'analyser le bénévolat d'entreprise comme une politique d'entreprise, qui en intégrant à l'entreprise des formes dépolitisées d'engagement individuel des salariés, légitime l'intervention des grandes entreprises dans la prise en charge de l'intérêt général.



## **Chapitre préliminaire : Enquêter sur les politiques de bénévolat d'entreprise de part et d'autre de l'Atlantique.**

Il convient, avant d'aller plus loin dans l'analyse du bénévolat d'entreprise, d'explicitier la démarche de recherche qui a mené à l'étude de cet objet. Le choix et l'étude de cet objet ont accompagné notre apprentissage de la démarche sociologique, et ils témoignent d'un parcours à la fois personnel et scientifique. Il nous a semblé utile de mener une démarche réflexive à ce sujet, non pour sacrifier à une forme d'auto complaisance ou de passage obligé, mais parce que cette thèse est autant le produit d'une recherche empirique et de lectures scientifiques que d'un rapport ambigu et changeant au terrain de recherche. En outre, la conduite d'un terrain de recherche dans deux pays implique à la fois de réfléchir aux usages de la comparaison internationale et à sa place dans le processus de recherche et dans l'écriture, et d'ajuster la conduite du terrain à des contraintes différentes selon les contextes nationaux.

Il s'agit donc de donner à voir – sans, nous l'espérons, « se payer de mots et ainsi contribuer à édifier une image idéalisée, voire maniériste et narcissique, du travail de sociologue »<sup>45</sup> - comment l'objet de cette recherche s'est construit, et comment la méthode d'enquête adoptée s'est adaptée aux contraintes du terrain et à la nature de l'objet autant qu'elle a façonné l'objet en lui-même. L'intérêt d'un récit des conditions de l'enquête qui a donné lieu à cette thèse et à l'élaboration de son objet comme objet de recherche nous est notamment apparu suite à la lecture des travaux de Daniel Bizeul. Selon lui, « Les avancées du chercheur sont pour partie le fruit de ses routines de travail, de ses préjugés, de ses préoccupations intimes, pour partie le résultat de rencontres permises ou impossibles, de coïncidences favorables ou défavorables, pour partie seulement la conséquence d'un travail ordonné et clairvoyant. ». En conséquence, il est

---

<sup>45</sup> P. 775 in Bizeul Daniel, 1998, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue française de sociologie*, vol 39, n°4, p.751-787

important d'admettre que « le travail d'enquête consiste moins dans l'emploi obstiné de méthodes tenues pour éprouvées que dans la nécessité de faire avec sa propre personne, les mouvements d'autrui, les circonstances, les matériaux de diverses sortes, afin d'en tirer parti. »<sup>46</sup>.

Il apparaît avant tout que le choix d'une approche qualitative du travail sociologique, et la prise en compte de la dimension historique de l'objet, ont été très largement influencés par la formation universitaire qui a précédé puis accompagné cette recherche. La volonté d'appréhender les sciences sociales sous un aspect interdisciplinaire, très fortement influencée par la formation généraliste reçue en Institut d'Etudes Politiques, a ainsi été confortée par les enseignements suivis au sein du DEA « Politiques Sociales et Société » de Paris I, qui mêlait enseignements sociologiques, historiques et juridiques. Les enseignements sociologiques reçus dans ce cadre et dans celui de certains cours suivis à l'EHESS, ainsi que ceux reçus précédemment en IEP, étaient tous fortement marqués par une approche qualitative de la sociologie, et notamment par l'utilisation des travaux de l'Ecole de Chicago<sup>47</sup>. Le « goût du terrain » faisait ainsi très fortement partie des pratiques professionnelles partagées par nos enseignants. Par la suite, le fait de dispenser un enseignement de premier cycle universitaire portant sur l'usage de l'entretien, et utilisant abondamment des travaux basés sur des enquêtes ethnographiques contemporaines et des réflexions sur les enquêtes de terrain<sup>48</sup>, a conforté la volonté de mener notre recherche en se basant essentiellement sur du travail de terrain. La volonté de saisir plusieurs points de vue sur notre objet, de confronter discours managériaux et pratiques de terrain a été légitimée par cette même littérature, et il nous semble ainsi qu'une grande partie de nos choix méthodologiques témoigne de la façon dont s'est faite notre socialisation à la recherche sociologique et la vision des sciences sociales qui en a découlé. La volonté de « faire du terrain », et notamment de l'observation participante, est ainsi apparue assez vite

---

<sup>46</sup> P. 112 in Bizeul Daniel, « Faire avec les déconvenues une enquête en milieu nomade », *Sociétés Contemporaines*, 1999, n°33-34, p.111-137

<sup>47</sup> Ainsi, les travaux de H. Becker, E.C. Hughes, E. Goffman, M. Burrawoy ou D. Roy ont été parmi les premières lectures sociologiques qui nous ont été conseillées, notamment par F. Piotet, J.-M. Chapoulie, M. Buscatto, M. Simonet et A. Paillé.

<sup>48</sup> Nous pensons ici notamment aux travaux de F. Weber, M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, A.-C. Wagner ou encore S. Lepoutre, étudiés avec des étudiants de L1 AES à Paris I.

comme un antidote à une enquête qui n'aurait été menée que du côté des décideurs. Il est apparu simultanément que c'est par ce mode d'enquête qu'il allait être possible de dépasser les discours managériaux et de comprendre plus finement ce qui se jouait autour du bénévolat d'entreprise au sein même des entreprises et entre les salariés-bénévoles. Ainsi, tout au long de l'enquête, nous avons fait en sorte de pouvoir participer aussi souvent que possible à des activités de bénévolat d'entreprise, soit comme bénévole, soit comme observateur. Ces observations ont constitué un matériel très riche, car elles nous ont permis de pouvoir accéder à l'ensemble des acteurs concernés par les politiques de bénévolat d'entreprise, y compris ceux avec lesquels nous n'avons pas pu mener des entretiens : dirigeants d'entreprise, salariés récalcitrants, familles de salariés bénévoles, bénéficiaires du bénévolat sont ainsi apparus sur notre terrain et ont éclairé les entretiens que nous avons pu mener de façon plus formelle.

Il nous a semblé au cours de l'enquête et une fois celle-ci terminée qu'une grande partie du plaisir pris dans la recherche avait résidé dans l'enquête de terrain, et que l'envie de faire l'expérience de la recherche ethnographique avait largement conditionné le choix de l'objet et la façon de l'étudier<sup>49</sup>. Aller sur le terrain, rencontrer des salariés, faire du bénévolat avec eux correspondait autant à ce qui nous semblait être un moyen efficace d'appréhender notre objet au-delà des discours managériaux, qu'à une pratique de recherche légitime et légitimante au regard des lectures et des références qui jalonnaient notre socialisation professionnelle.

Il s'agit dans la suite de ce chapitre de donner à voir au lecteur comment cette recherche s'est construite, dans deux pays, en fonction de notre parcours biographique, universitaire, puis, au fil du terrain, de notre approche des politiques de bénévolat d'entreprise et des acteurs qu'elles concernent. Nous suivons en cela B.Junker quand il écrit « Dans la mesure où la connaissance dans les sciences sociales repose sur la quantité et la qualité du travail de terrain effectué par des individus, « qui ils sont » en

---

<sup>49</sup> La communication de Séverin Muller au colloque international « Travail et organisation : recherches croisant ethnographie et histoire », à Aix en Provence, en 2006, et les discussions qui ont entouré ce texte, « L'usage des méthodes comme signature d'un rapport idéologique du chercheur à son terrain : le cas de la normalisation du travail par la règle sanitaire », au sein du groupe PraTO de l'EHESS ont très largement stimulé cette réflexion sur nos choix méthodologiques. Voir Muller Séverin, « Le rapport idéologique au terrain : la normalisation du travail par la règle sanitaire », p.299-312, in Arborio Anne-Marie, Cohen Yves, Fournier Pierre, Hatzfeld Nicolas, Lomba Cédric et Muller Séverin (dir), *Observer le travail, Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008, 351 p.

tant que personnes et « comment ils travaillent » en tant qu'instruments seront toujours des questions d'une importance décisive. »<sup>50</sup>.

## **I Enquête de terrain et pratiques managériales**

L'accès au terrain de recherche a en lui-même apporté des premières données sur les politiques de bénévolat d'entreprise. En effet, la négociation des différents entretiens a témoigné d'une part du degré d'interconnaissance entre les différents acteurs des politiques de bénévolat d'entreprise, et d'autre part de la façon dont les enquêtés pouvaient percevoir une recherche sur le bénévolat d'entreprise, selon l'inscription universitaire du chercheur. Une fois qu'il a été possible d'accéder au terrain, le maintien sur celui-ci a été très fluctuant d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre.

### **I.1 Accéder au terrain, une première approche des propriétés sociales du monde du mécénat d'entreprise**

L'accès aux premières entreprises étudiées au printemps 2004, puis aux autres entreprises et organisations non lucratives étudiées ensuite a été négocié de proche en proche, révélant de fait, avant même la conduite des entretiens en eux-mêmes, certaines des propriétés sociales de l'objet étudié.

En outre, les modes de négociation des entretiens et du degré d'insertion du chercheur dans chaque organisation ont été eux aussi riches en enseignements sur la façon dont nos enquêtés concevaient une « bonne recherche », et à quel point la vision de la recherche en cours conditionnait l'ouverture ou la fermeture des portes au nez du sociologue.

---

<sup>50</sup> Junker Buford H., 1960, *Field Work :An Introduction To Social Sciences*, University of Chicago Press, cité p. 777 par Bizeul Daniel, 1998, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue française de sociologie*, vol 39, n°4, p.751-787

### **I.1.1 Un terrain négocié de proche en proche**

La toute première étape de la recherche, durant l'hiver 2004, a consisté à mener quelques entretiens auprès d'organisations patronales françaises pour se faire une idée de la place ménagée au bénévolat d'entreprise par ces organisations, et se familiariser avec les discours patronaux portant sur l'objet de recherche. Le choix des organisations patronales à rencontrer s'est fait à partir de leurs discours institutionnels : toutes celles ayant mené des études, rédigé des rapports, prononcé des discours sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable, et a fortiori sur le mécénat, ont été contactées. Les deux organisations les plus importantes, l'une dans le domaine de la représentation syndicale patronale – le Medef-, l'autre dans le domaine du mécénat – l'Admical- , ont respectivement gardé le silence face à nos sollicitation et refusé de participer à la recherche. Ces refus tacites ou explicites ont permis de mesurer le peu de familiarité, ou les réticences, existant à l'époque entre ces organisations et les chercheurs en sciences sociales : le refus explicite a notamment porté sur un questionnaire que nous voulions distribuer lors d'une journée de formation organisée pour les associations cherchant des fonds, et notre interlocuteur a émis des doutes quant à l'intérêt d'une telle démarche, et de façon plus générale de notre intention d'étudier ce type de formations.

Il a été en revanche possible de rencontrer des membres d'organisations de taille ou de prestige plus modestes. Les entretiens ont été menés avec des élus et des salariés du Centre des Jeunes Dirigeants, de l'Institut de l'entreprise, d'Entreprise et Progrès, et du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale. Ces quatre organisations, au sujet desquelles il n'est pas ici question de se concentrer, se caractérisent par un intérêt certain, et parfois exclusif, aux questions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Pour l'ensemble de ces 4 enquêtés, le mécénat d'entreprise s'intégrait dans les politiques de RSE, mais n'en constituait pas un sujet prioritaire. Quant au bénévolat d'entreprise, il était assimilé par les enquêtés à une forme de management participatif, à l'image des consultations du personnel sur la politique sociale interne des entreprises. Ainsi, ces enquêtés spécialistes de la RSE ont-ils attribué au bénévolat d'entreprise une place secondaire mais stratégique au sein des politiques de RSE des entreprises. Cette approche de notre objet par les organisations patronales a été complétée par un colloque organisé par le quotidien Les Echos, qui réunissait des chefs d'entreprise de plusieurs

pays, des syndicalistes, des représentants patronaux et portait sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises. Elle a permis d'entendre le discours de Jacques Rigaud, fondateur de l'Admical, et de voir comment il présentait le mécénat à cet auditoire sensibilisé aux questions d'éthique et de développement durable. Ce colloque a confirmé qu'un auditoire sensibilisé aux thèmes de responsabilité sociale ou de citoyenneté de l'entreprise n'était pas pour autant très au fait de l'actualité du mécénat, et que l'image d'un mécénat d'entreprise demeurant la chasse gardée des dirigeants était encore très prégnante. Cette conférence a également permis de mesurer les rôles et identités respectifs de l'Admical et de l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS), la deuxième organisation de promotion du mécénat française. L'Admical était lors de cette conférence le porte-parole des entreprises mécènes. L'IMS était présent lors de cette conférence, mais comme prestataire de service : ses salariés tenaient un stand à la sortie de l'auditorium, et présentaient le mécénat de solidarité comme un moyen parmi d'autres d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise et dans ses démarches « socialement responsables ». L'accent était largement mis sur l'aspect managérial du mécénat, comme modalité d'un management modernisé.

Cette phase d'enquête a également permis de rencontrer un salarié de l'IMS et d'assister à un débat, organisé conjointement par l'IMS et l'Admical, portant sur l'implication des salariés dans le mécénat d'entreprise.

Habitué à travailler avec des étudiants en gestion, en gestion des ressources humaines ou en communication, et lui-même étant un professionnel de la communication d'entreprise, le salarié de l'IMS a manifesté une très grande méfiance face au principe d'une enquête sociologique et a refusé de répondre aux questions ne portant pas directement sur « l'objet mécénat », notamment celles portant sur le fonctionnement de son organisation et sur les services proposés à ses membres. Cet enquêté avait été contacté par courrier électronique, à partir du site internet de l'IMS. L'IMS ayant été créé par Claude Bébéar et étant largement financé par Axa, entreprise que nous voulions étudier pour son rôle de « pionnier » dans les politiques de bénévolat d'entreprise – rôle dont nous avons eu rapidement connaissance après un bref tour d'horizon de la documentation émise par l'Admical et l'IMS – nous abordons cet entretien avec le sentiment d'entrer véritablement sur le terrain. L'entretien s'est présenté comme une véritable profession de foi au sujet du mécénat, présenté comme



une pratique fédératrice, socialement utile et devant être développée. L'aspect stratégique du mécénat a été constamment souligné par l'enquête, tout comme l'importance de l'implication des salariés dans sa définition. Cependant, à la fin de l'entretien, une fois le magnétophone coupé, ce salarié s'est enquis de l'opinion personnelle du chercheur sur le sujet. Conscient de notre statut de novice sur le terrain, et des répercussions possibles d'une « mauvaise réponse » - étant donné la proximité existant entre l'IMS et Axa -, notre réponse était restée très évasive. Le salarié déclara alors :

- Vous savez, maintenant, je peux vous le dire, moi je pense que tout ça, ça peut être dangereux...

-C'est-à-dire ?

- Eh bien je pense que c'est bien que les entreprises s'occupent des problèmes sociaux, mais c'est un problème si elles décident de ce qui est bon ou non pour la société...

-...

-Oui, vous voyez, si les entreprises s'occupent de l'intérêt général, eh bien qui décide ? ce sont les PDG ou les actionnaires... et croyez moi, ils sont pas faits pour décider de l'intérêt général... quand on y pense, ça fait quand même un peu peur...

Ce premier entretien dans le monde du mécénat d'entreprise français fut donc un moyen efficace d'être par la suite vigilant quant aux phénomènes de « langue de bois » et de discours institutionnels. Par ailleurs, les imbrications fortes entre Axa et l'IMS laissaient d'ores et déjà entrevoir l'existence d'une imbrication importante entre entreprises mécènes et organismes de promotion du mécénat d'entreprise.

Une autre occasion nous fut donnée durant ces premiers mois de recherche de prendre la mesure de l'importance de la collégialité, et du « discours officiel », existant autour du bénévolat d'entreprise. Le petit déjeuner IMS-Admical, qui a eu lieu début juin 2004 à la Caisse des Dépôts et Consignations, était organisé pour permettre aux mécènes confirmés, récents et en devenir de parler de leurs expériences autour du thème « associer les salariés au programme de mécénat de leur entreprise : évolution des pratiques et facteurs-clés de succès ». La tribune était composée de représentants mécènes « modèles » en matière d'implication des salariés dans le mécénat d'entreprise – le Club Med, Vinci, Pinault-Printemps-Redoute (PPR), Altran- , des dirigeants de l'IMS et de l'Admical, et d'un représentant de Business In The Community (BITC), une

organisation de promotion du mécénat d'entreprise en Grande-Bretagne. A cette occasion, il nous fut possible de mesurer l'image des deux entreprises que nous étions en train d'étudier : Pinault-Printemps-Redoute (PPR) était représenté à la tribune, et Axa était citée par tous les intervenants comme un modèle ou un pionnier en la matière. La structure de mécénat de PPR, Solidarité, a été citée en tant que nouvelle structure tout à fait conforme aux évolutions en cours, avec une implication des salariés comme bénévoles et comme « porteurs » de projets caritatifs – c'est-à-dire que des salariés demandent au service de mécénat de leur entreprise des fonds pour un projet associatif auquel ils participent –, et des thématiques liées à la solidarité. Le rôle stratégique de l'implication des salariés dans les opérations de mécénat a été amplement souligné, et l'optimisation des retombées du mécénat en termes de cohésion du personnel a été l'un des principaux sujets de discussion. La participation à cette conférence fut un moyen très efficace de récolter une liste des présents, d'analyser l'état des représentations à l'œuvre dans le monde du mécénat d'entreprise français – tant au sujet des positions respectives des différents mécènes que des évolutions plébiscitées dans la manière de construire et de mener une politique de mécénat<sup>51</sup> –, et de prendre une première mesure de l'existence de réseaux de mécènes rassemblant un nombre conséquent de participants. Enfin, ce petit-déjeuner était une façon pour l'Admical de diffuser un petit livre intitulé *Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, publié un an auparavant avec le soutien de la DIES (délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale). Cette publication confortait l'impression que nous avons eu lors de nos premiers entretiens d'une présence discrète mais certaines des pouvoirs publics français dans l'évolution des politiques de mécénat d'entreprise. L'adoption de mesures fiscales encourageant le mécénat, et la présence de la Caisse des Dépôts et Consignations au cœur de cette manifestation de promotion du bénévolat d'entreprise en étaient d'autres illustrations.

Parallèlement à cette première étape de recherche, nous cherchions à obtenir des entretiens au sein d'entreprises mécènes, et particulièrement au sein d'Axa et de PPR. Le père d'un ami fut notre clé d'accès à Axa. Cadre supérieur, polytechnicien, ancien dirigeant d'une grande entreprise d'assurance, le carnet d'adresse professionnel et

---

<sup>51</sup> En annexe, le compte-rendu officiel de ce débat.

amical de Michel<sup>52</sup> comprenait nombre de dirigeants d'entreprise. En outre, la compagnie d'assurance au sein de laquelle il avait effectué une grande partie de sa carrière avait été rachetée par Axa. Si Michel avait été licencié après le rachat de sa société par Axa, il n'en manifestait pas moins une forme de loyauté et de respect pour la direction de cette entreprise, et les conditions très favorables de son départ ne lui avaient laissé que très peu d'amertume. Il avait ainsi gardé des contacts étroits avec certains cadres dirigeants de l'entreprise. Il fut donc possible de rencontrer dans un premier temps le jeune cadre supérieur chargé du mécénat et du sponsoring pour l'ensemble du groupe, suite à un coup de fil de Michel à un ancien collègue travaillant au sein du service de communication du groupe. Ce premier entretien, essentiellement informatif et ayant permis d'avoir une première idée de la nature et de l'ampleur du mécénat d'Axa, donna lieu à d'autres entretiens avec des salariés en charge de la structure de bénévolat d'entreprise, baptisée Axa Atout Cœur. Par la suite, il fut possible de participer à deux journées de bénévolat, à l'occasion du Sidaction, auquel l'entreprise avait prêté des plateaux téléphoniques, sur lesquels des salariés- bénévoles s'étaient rendus pour récolter des promesses de don. Cette journée fut l'occasion de prendre quelques contacts avec des salariés- bénévoles, et d'avoir un accès au terrain plus largement ouvert.

Nous avons en outre mobilisé des « pistes syndicales » pour récolter des informations sur notre objet. La piste syndicale avait été notamment motivée par l'histoire de Vigéo, agence de notation sociale créée en 2002 : cette agence avait été créée et était présidée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT. Nous avons donc pensé, sans plus d'investigation, que peut-être la CFDT avait au sein de ses permanents des salariés en charge des questions de responsabilité sociale. En outre, il avait été possible de joindre facilement, par l'intermédiaire de contacts noués entre notre laboratoire et plusieurs organisations syndicales, une responsable confédérale de la CFDT, qui nous avait donné les coordonnées d'un collègue, lui-même nous ayant renvoyé à un ancien militant, devenu responsable du mécénat de PPR, en nous disant d' « aller le voir, il fait des choses intéressantes ». Ce contact accéléra le choix de cette entreprise comme deuxième terrain de recherche pour le mémoire de DEA. En plus de ce contact, nous avons également obtenu les coordonnées de militants CFDT au sein

---

<sup>52</sup> Le prénom a été changé

d'Axa. Enfin, des connections personnelles nous avaient permis de prendre contact avec des militants syndicaux d'autres organisations syndicales au sein d'Axa.

Par la suite, le terrain de recherche mené au sein de PPR se déroula sensiblement de la même façon que celui mené chez Axa : de proche en proche, il nous fut possible de rencontrer des salariés-bénévoles et de participer ou d'assister à des activités bénévoles. Nous avons donc accès, pour cette première phase de la recherche, à deux entreprises dont les politiques de bénévolat d'entreprise étaient à deux stades différents : celle d'Axa avait près de 10 ans d'ancienneté, celle de PPR était en pleine construction, le service de mécénat n'ayant qu'une année d'existence.

Puis, une fois le DEA terminé et le travail de thèse lancé, l'étude s'est élargie à d'autres entreprises françaises, ainsi qu'à des associations recevant des bénévoles d'entreprise et à certains fonctionnaires. Ainsi, la ville de Paris subventionnant la plupart des associations étudiées, un entretien a été sollicité, grâce au carnet d'adresse des anciens de Sciences-Po, parmi ses services d'action sociale afin de savoir comment était perçu l'octroi de fonds et de bénévoles d'entreprise. En outre, un partenariat entre Pinault Printemps Redoute, le ministère de l'Education Nationale et la fondation d'Auteuil, qui visait l'attribution de bourses de scolarité de tutorat par des salariés bénévoles à des élèves internes, a été particulièrement étudié. Dans ce cadre, un fonctionnaire du ministère a accepté un entretien, suite à une prise de contact syndicale. Enfin, un autre fonctionnaire de ce ministère a été sollicité pour parler des partenariats entre l'Education Nationale et les entreprises dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous avons pu contacter cet enquêté suite à des entretiens menés avec le responsable du mécénat d'une entreprise ayant un partenariat avec l'Education Nationale. Les associations étudiées ont été choisies parce qu'elles travaillaient avec des entreprises étudiées. Les contacts ont été établis sans passer par les enquêtés rencontrés dans les entreprises. En effet, nous craignons que les salariés associatifs nous assimilent à leurs mécènes, et hésitent de ce fait à nous décrire précisément les modalités de leurs partenariats. Nous avons donc contacté les salariés associatifs soit par le biais des sites internet des fondations, soit, formule plus efficace, en nouant des contacts lors des manifestations de promotion du bénévolat d'entreprise, ou des activités de bénévolat d'entreprise auxquelles nous participions.

Quant aux entreprises, elles ont été contactées sur la base de leur participation aux groupes de travail sur le bénévolat de l'Institut du Mécénat de Solidarité, l'un des deux organes de promotion du mécénat en France avec l'Admical. Ces deux organisations organisent régulièrement des conférences, publiques ou réservées à leurs membres, au sujet du mécénat d'entreprise en général, et du bénévolat d'entreprise en particulier. A l'occasion de ces manifestations, comme celle de juin 2004 évoquée précédemment, il était aisé de repérer quelles étaient les entreprises présentes. Parfois, des listes de présence avec coordonnées étaient distribuées, ce qui facilitait notre tâche. L'échange de cartes de visite fut un moyen efficace de recontacter certaines personnes. Enfin, quelques entretiens furent obtenus suite à l'envoi de courriers électroniques dans lesquels nous sollicitions un entretien, en soulignant notre participation aux manifestations évoquées précédemment. Suite à chaque entretien mené avec un responsable du mécénat, nous demandions à rencontrer des salariés-bénévoles et à participer aux activités bénévoles, lorsque celles-ci étaient collectives.

Enfin, le terrain américain s'est construit sur la base de contacts établis en France dans des entreprises américaines ou ayant une branche aux Etats-Unis, puis essentiellement à partir de recommandations de la part des premiers enquêtés américains, ainsi qu'à partir de contacts établis par le réseau d'élèves de MBA de la Columbia Business School, qui a accueilli cette recherche durant 8 mois. Des recommandations ont été sollicitées auprès de ces différents acteurs pour contacter des entreprises dont les programmes de bénévolat d'entreprise avaient été repérés grâce à des associations professionnelles, ou à des partenariats établis avec des *nonprofit organizations* étudiées. Les entretiens au sein de ces *nonprofit organizations* ont été négociés parce qu'elles accueillaient des bénévoles d'entreprises étudiées précédemment.

Ainsi, dans les deux pays, les différentes organisations ont été contactées notamment parce qu'elles étaient liées par des partenariats ou des appartenances communes à des groupes professionnels. Au-delà des avantages pratiques de ce choix dans l'accès au terrain, dus à l'efficacité des mécanismes de recommandations, cet environnement d'interconnaissance a permis de recouper de nombreuses informations et d'acquérir une connaissance du terrain en adéquation avec l'analyse de l'objet comme une pratique caractéristique de l'évolution d'un monde social dans son ensemble.

### **I.1.2 Entre sociologie et *Business School* : la mobilisation d'appartenances institutionnelles contrastées**

Au fil de la recherche, nous avons pu également mesurer quelles étaient les identités sociales à notre portée qui s'avéraient les plus précieuses pour accéder à tel ou tel type d'enquête. Les réticences rencontrées dans les entreprises françaises devant notre inscription disciplinaire en sociologie se sont notamment manifestées dès les premiers entretiens. Le responsable du mécénat d'une des deux entreprises étudiées en DEA nous a déclaré, après avoir précédemment expliqué qu'il avait embauché comme collaboratrice une jeune diplômée d'école de commerce ayant fait son mémoire de fin d'étude sur la communication autour du mécénat :

Vous comprenez, vous venez ici et ensuite, rien. Vous venez ici comme dans un zoo, vous n'avez jamais travaillé dans une entreprise, vous venez voir, vous écrivez, et puis rien. On peut jamais lire ce que vous écrivez. Je trouve ça dommage. C'est nous prendre pour des imbéciles. Pour des bêtes de foire.

L'écart supposé entre recherche sociologique et réalité sociale nous a ainsi été renvoyé régulièrement comme miroir de notre présence sur le terrain. Lors d'un Sidaction, durant lequel nous étions bénévole parmi plusieurs dizaines de salariés-bénévoles sur un plateau d'accueil, pour recueillir les promesses de don, un salarié du service de mécénat de l'entreprise concernée nous apostropha de la sorte : « Ah, tiens, voilà notre intellectuelle de service ! ». Sa réaction s'expliquait en grande partie par la déconvenue qu'il avait éprouvée en lisant le rapport de recherche que nous lui avions envoyé suite au mémoire de DEA – expérience malheureuse de restitution que nous relatons un peu plus loin-. La veille, l'un des directeurs généraux de l'entreprise, venu manifester son soutien au bénévolat d'entreprise en ce samedi après-midi, auquel une salariée-bénévole nous avait présentée, nous prit ainsi à partie en racontant une expérience malheureuse avec un thésard en convention CIFRE qui s'était montré incapable d'apporter la moindre « solution opérationnelle », « comme tous ces intellectuels déconnectés de la réalité ». Notre inscription dans un cadre universitaire français en sciences sociales est de fait apparue tout au long de l'enquête comme une bonne raison pour une grande partie de nos enquêtés, formés dans des écoles de

commerce ou d'ingénieur, d'invalider par avance les conclusions que nous pourrions tirer.

Afin d'obtenir un financement pour effectuer notre terrain de recherche outre-Atlantique, nous avons dû trouver une affiliation universitaire à New York. Les *business schools* s'étaient révélées plus intéressées par notre recherche que les départements de sociologie, notamment lorsque ces écoles disposaient d'un programme lié à la responsabilité sociale des entreprises ou au secteur non lucratif. Il nous est apparu que nombre de sociologues travaillant sur le monde de l'entreprise et les organisations exerçaient dans des *business schools*, plutôt que dans des départements de sociologie ou de sciences sociales. Nous avons donc finalement obtenu un statut de *visiting scholar* au sein du *Social Enterprise Program* de la *Business School* de Columbia University, à New York. Cette position académique nous a permis d'assister à plusieurs conférences traitant d'entrepreneuriat social, de responsabilité sociale de l'entreprise, de commerce équitable, de micro-crédit, autant de domaines auxquels se destinaient les étudiants faisant partie du programme. Nous avons également assisté à un cours destiné à apprendre aux étudiants comment être des administrateurs efficaces dans des conseils d'administration (*boards*) d'organisations non lucratives. L'objet du *Social Enterprise Program* était à la fois de promouvoir une version plus sociale du métier de manager que celle en vigueur dans le milieu de la finance, employeur favori des diplômés de cette école, et de porter et diffuser l'idée d'entreprise sociale en général. Si le mécénat d'entreprise n'était pas au cœur des enseignements proposés et des carrières ouvertes aux diplômés, il en constituait un visage assez connu dans le contexte américain. Notre recherche intéressait le directeur du programme à double titre : d'un point de vue institutionnel, pour avoir un écho sur l'état du mécénat d'entreprise en France ; d'un point de vue personnel, l'accueil d'une sociologue française étant susceptible de produire un regard neuf et un peu plus subversif que les productions habituelles de l'école – ce qui n'était pour déplaire à ce professeur de sciences politiques engagé à la gauche de l'échiquier politique dans sa jeunesse, et reconverti dans l'enseignement de l'économie politique pour futurs cadres dirigeants pour des questions matérielles. Il a donc été possible à la fois de bénéficier de la carte de visite liée à l'appartenance à l'une des *business schools* les plus prestigieuses du pays, et de profiter d'une liberté totale quant à la nature de nos recherches. Le carnet d'adresse

des étudiants du *Social Enterprise Program*, des enseignants du programme, et des anciens élèves nous a été en grande partie ouvert. En outre, la simple mention de notre inscription à la *Business School* et de notre statut de boursier Fulbright<sup>53</sup> nous a ouvert les quelques portes auxquelles nous n'avions pas accès par ailleurs. Enfin, il est apparu à plusieurs reprises lors des entretiens que notre statut d'étrangère attisait la curiosité de nos interlocuteurs, les flattait, mais également les rendait plus pédagogues à notre égard. La volonté de promouvoir la *corporate philanthropy* américaine et l'implication caritative des Américains était très présente lors des entretiens, et à plusieurs reprises nos interlocuteurs se sont bien assurés que nous allions « raconter », une fois revenue en France, notre rêve américain. « *So you'll be able to tell them, in France, how it's like here. We manage to do a great deal of things* »<sup>54</sup>, nous a déclaré Susan Green, cadre supérieur à la tête d'une partie des actions de bénévolat d'entreprise d'une grande entreprise de cosmétiques, rencontrée par l'intermédiaire d'un ami ayant été bénévole avec elle dans un foyer d'aide aux sans-abris.

---

<sup>53</sup> Une bourse Fulbright nous a été allouée par la Commission franco-américaine pour financer la partie américaine du travail de terrain.

<sup>54</sup> « Vous serez capable de leur raconter, là-bas en France, comment ça se passe ici. On arrive à faire vraiment pas mal de choses ».



## I.2 Un maintien inégal et fragile sur le terrain

Dans l'ensemble des organisations étudiées, notre maintien sur le terrain, sous la forme d'entretiens avec d'autres membres de l'organisation ou d'observation d'activités de bénévolat d'entreprise, était en très grande partie conditionné par l'accueil qui nous était réservé par les responsables du mécénat, ou des partenariats dans les organisations non lucratives, et leur bonne volonté à notre égard.

Selon la fréquence de nos visites, et les hypothèses formulées par les enquêtés sur les conclusions de la recherche en cours, nos relations avec ces « gardiens du temple » ont été fluctuantes.

### I.2.1 Des insertions variables selon les organisations

Avec ou sans restitution, la question du nombre d'entretiens et d'observations qu'il était possible de mener dans chaque organisation a été résolue de façon très variable d'une entreprise à l'autre, et d'une organisation non lucrative à l'autre.

Les portes d'entrée dans les organisations ont été du même type pour toutes : nous avons d'abord sollicité des entretiens avec les responsables du mécénat dans les entreprises, et les responsables des relations avec les entreprises dans les organisations non lucratives. Ces entretiens conditionnaient notre accès d'une part à d'autres salariés de l'entreprise, à des éléments de documentation écrite, mais aussi à des opportunités de participation à des activités de bénévolat d'entreprise.

En raison de la durée de notre enquête de terrain dans cette entreprise, d'avril 2004 à mai 2006, et de l'ampleur du programme de bénévolat d'entreprise en son sein, Axa a constitué le terrain sur lequel nous avons pu rencontrer le plus grand nombre de salariés-bénévoles et participer au plus grand nombre d'activités de bénévolat d'entreprise. Les entretiens avec les salariés-bénévoles donnaient lieu à d'autres entretiens, et à des invitations à participer à des activités de bénévolat d'entreprise. Par ailleurs, la lettre d'information diffusée au sein de l'entreprise pour informer les salariés des activités bénévoles du mois à venir nous permettait de repérer ces activités et de demander à y participer. En outre, au dos de cette lettre figuraient les coordonnées des salariés-

bénévoles « correspondants » : ces salariés assuraient, sur leur temps libre, la coordination du bénévolat d'entreprise et la communication des activités bénévoles auprès de leurs collègues, sur chaque site de l'entreprise. Nous avons utilisé cette liste comme un annuaire, et contacté la plupart des « correspondants ». Afin d'observer l'activité quotidienne des permanents d'Axa Atout Coeur, le service de bénévolat d'entreprise d'Axa –dont le statut juridique est un statut associatif loi 1901 mais qui dépend directement du service de la communication - une place d'observateur extérieur a été adoptée dans les locaux de l'association à plusieurs reprises. Il a ainsi été possible d'assister aux communications téléphoniques avec d'autres associations, avec des bénévoles- correspondants, avec le service de communication interne de l'entreprise, aux discussions entre les permanents au sujet des actions à organiser et des coups de fil passés, aux commentaires sur leurs collègues et sur leur travail, aux visites de leur responsable, aux visites de salariés retraités venus proposer leur aide.... L'enquête de terrain menée autour d'Axa Atout Cœur a également porté sur des associations accueillant des salariés-bénévoles d'Axa. Tous ces éléments ont permis de mieux comprendre en quoi consistait le quotidien de cette association, qui en étaient les principaux acteurs, quelles étaient les relations qu'ils entretenaient entre eux et quelles étaient les priorités du moment. Au cours de ces observations, il a également été possible de consulter la presse interne et divers documents de communication interne, qui ont permis de mieux situer l'association au sein de l'entreprise, et d'être au courant du calendrier de son activité.

De façon générale, dans toutes les organisations étudiées, nous avons récolté toute la documentation possible : dépliants de présentation des programmes de bénévolat d'entreprise, rapports annuels d'activité, rapports de développement durable, dépliants de présentation des associations, discours des dirigeants d'entreprise et des dirigeants associatifs sur les sites internet institutionnels, photographies de salariés-bénévoles, plannings des activités de bénévolat d'entreprise, films de promotion des programmes de bénévolat d'entreprise, objets de communication liés au bénévolat d'entreprise (T-shirts, posters, blocs de post-it, bracelets, badges...etc...).Ce matériel abondant a constitué la base de nos données sur le discours officiel entourant le bénévolat d'entreprise, et sur les efforts consacrés à promouvoir cette politique d'entreprise. Il a également constitué une base informative sur les organigrammes des organisations

étudiées, les différentes activités de bénévolat d'entreprise proposées dans chaque entreprise, et les organisations non lucratives avec lesquelles les services de mécénat entretenaient des relations.

On peut qualifier cette position d'enquête, faite d'entretiens et de participation, d'« implication douce »<sup>55</sup> : nous avons ainsi pu rencontrer une partie des enquêtés à la fois en entretien et durant leurs activités bénévoles, sur leur lieu de travail et en dehors de celui-ci. Cette implication a été similaire, même si de moindre ampleur, chez Pinault-Printemps-Redoute, Ford, le Club Med, Nokia et Timberland en France, et chez Ralph Lauren, Citigroup, Disney aux Etats-Unis : dans ces entreprises, il a été possible de mener un ou plusieurs entretiens avec des responsables du bénévolat d'entreprise, avec des salariés-bénévoles, au sein de *nonprofit organizations* accueillant des salariés-bénévoles, et de participer à des activités de bénévolat d'entreprise. Comme dans le cas de l'enquête de terrain menée chez Axa, notre présence a suscité dans la plupart de ces entreprises des discussions entre salariés, et il a été possible de se faire une idée du degré d'interconnaissance existant entre salariés-bénévoles et responsables du bénévolat d'entreprise. Notons que des entretiens ont été menés dans les deux pays pour Axa, Timberland et Disney. Cependant, la participation à des activités bénévoles s'est limitée à la France pour les deux premiers, et aux Etats-Unis pour Disney.

L'implication sur le terrain pour l'étude de SFR en France, Crédit Suisse First Boston aux Etats-Unis et IBM dans les deux pays s'est limitée à des entretiens avec des responsables du bénévolat d'entreprise, des salariés-bénévoles des syndicalistes, et à l'observation de réunions ou de conférences dans lesquelles les responsables du bénévolat d'entreprise intervenaient. Quant à la SNCF en France, à Verizon,

---

<sup>55</sup> nous nous référons ici à Jean- Pierre Olivier de Sardan, 2000, « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain », *Revue française de sociologie*, 41-3, p.417- 445., p.433 : « Mais, la plupart du temps, le chercheur se situe entre les deux pôles, il n'est ni dans l'implication forte, ni dans l'extériorité, et occupe une position intermédiaire d'implication douce. Nettement plus intégré et familier, de par sa résidence locale et/ ou sa présence prolongée et/ ou sa compétence culturelle, qu'un simple visiteur ou un touriste, qu'un enquêteur ou un expert de passage, il n'est pas pour autant un acteur direct du jeu local. Il y a cependant son rôle propre. Ce rôle qu'il revêt ou qu'on lui concède varie évidemment, d'abord selon un facteur personnel non négligeable, mais aussi selon les objets traités, et selon les cultures d'accueil, et les possibilités qu'elles ont de donner au statut de « chercheur en sciences sociales », souvent absent du répertoire local ». Si cet article traite d'abord de recherches anthropologiques et ethnographiques, il s'applique aussi aux recherches sociologiques menées sur la base de méthodes ethnographiques, comme l'entretien et l'observation.

Mitsubishi-Bank of Tokyo, aux Etats-Unis, et General Electric dans les deux pays – plus exactement General Electric et NBC aux Etats-Unis, GE Bank en France - , seuls des entretiens avec des responsables du mécénat et des salariés bénévoles ont pu être menés. Seuls les responsables du mécénat ont pu être rencontrés chez BNP-Paribas, Accenture, Vinci, Schneider Electric en France, Goldman Sachs et Mc Graw Hill aux Etats-Unis, et Deloitte dans les deux pays.

Le degré d’insertion très variable d’une entreprise à l’autre a dépendu de l’ampleur des politiques de bénévolat d’entreprise – lorsque celles-ci de reposaient que sur l’organisation de quelques activités disséminées dans l’années, il arrivait fréquemment, notamment aux Etats-Unis, que nous ne puissions, pour des raisons de retour en France, participer à ces activités –, de la dimension collective de ces activités – l’observation d’activités bénévoles effectuées par un seul salarié a été impossible – et de la façon dont les responsables du bénévolat d’entreprise envisageaient notre enquête : plusieurs d’entre eux nous ont expliqué que la présence d’une bénévole n’appartenant pas au personnel de l’entreprise allait à l’encontre des objectifs de cohésion interne portés par les politiques de bénévolat d’entreprise.

Du côté des organisations non lucratives, hormi Unis-Cité et la fondation des orphelins d’Auteuil en France, et City Year, New York Cares et une *nonprofit organization* éducative de Harlem aux Etats-Unis au sein desquelles il a été possible de mener à la fois des entretiens et des observations, nous nous sommes limités dans chaque organisations à des entretiens avec les salariés en charge des partenariats avec les entreprises ou de la gestion des bénévoles.

### **I.2.2 Notes et enregistrements : « faire avec les déconvenues »**

Un trait caractéristique des entretiens menés avec les salariés-bénévoles, et avec certains responsables du mécénat, a tenu à l’utilisation systématique, sous diverses formes, des notions de « in » et de « off »<sup>56</sup>. Lorsqu’ils parlaient d’eux-mêmes et de leur

---

<sup>56</sup> Ces notions soulignent l’assimilation du jeune chercheur à une sorte de journaliste. Voir notamment l’article de Jean-Baptiste Legavre, « Off the record, mode d’emploi d’un instrument de coordination », *Politix*, n°19, 1992, p.135-157

bénévolat, ou de l'objet « social » des politiques de bénévolat d'entreprise, les enquêtés ne manifestaient aucune réserve face à l'enregistrement de l'entretien ou à la prise de notes. Mais dès lors qu'ils abordaient la question de leur vie au travail, de leurs relations avec leur hiérarchie, du comportement des cadres supérieurs et des dirigeants vis-à-vis du mécénat sous un angle un tant soit peu critique, ils s'assuraient de la confidentialité de leurs propos, garantie au début de chaque entretien, demandaient l'arrêt du magnétophone et/ ou de la prise de notes, ou commençaient par des formules comme « ça, je vous le dis, mais vous le garderez pour vous », « you don't have to tell that », « there's no point to write this down » ou « cela restera entre nous, hein ? ». Deux salariés français, rencontrés à plusieurs reprises, d'abord en entretien, puis lors d'opérations bénévoles, puis à nouveau en entretien, n'ont manifesté leurs réserves, leurs doutes ou leurs déceptions vis-à-vis des structures ou de leurs membres que lors de notre dernière rencontre, et se sont montrés à cette occasion particulièrement virulents, alors qu'ils avaient manifesté un grand enthousiasme lors des premières rencontres. Ces réserves quant à l'expression de critiques ont confirmé la portée stratégique accordée par les enquêtés au mécénat, qu'ils soient responsables ou non des structures de bénévolat. Le désir de voir le chercheur repartir du terrain avec une opinion positive vis-à-vis du bénévolat d'entreprise était ainsi très présent. Cette exigence de paroles en « off » a également révélé un contexte économique et social peu propice à la remise en cause des politiques d'entreprise mises en place par la direction. et à la discussion entre salariés. Plusieurs enquêtés français, que nous avons rencontré lors d'activités bénévoles et auprès desquels nous avons sollicité un entretien, ont demandé l'autorisation à leur hiérarchie et aux responsables du mécénat d'entreprise de répondre favorablement à la demande d'entretien<sup>57</sup>. Quant aux salariés-bénévoles américains, ils ont tous été contactés par l'intermédiaire d'un responsable du mécénat : l'autorisation de répondre favorablement à la demande d'entretien était alors un acquis. Du côté des acteurs associatifs, certains ont demandé explicitement que leur anonymat soit protégé, afin de ne pas menacer les financements reçus par leur organisation. Le même mécanisme de précautions oratoires préalables à la tenue de discours critiques a donc

---

<sup>57</sup> On rencontre le même genre de précautions et de réserves dans l'article de Gabrielle Balazs et Jean-Pierre Faguer, « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n°114, p.68-78

été relevé chez l'ensemble des enquêtés dès lors que ces discours portaient sur un supérieur hiérarchique, ou une source de revenu.

Enfin, une difficulté méthodologique est apparue immédiatement lors des entretiens américains : il a été impossible d'enregistrer un entretien. Nous avons attribué ces refus systématique à deux causes : d'une part les enregistrements ont statut de preuve judiciaire, et les enquêtés ne voulaient en aucun cas voir leur propos réutilisés dans un cadre public ; d'autre part, les recherches de sociologie qualitatives dans les universités américaines font l'objet de protocole très spécifiques<sup>58</sup>, qui comprennent notamment une autorisation écrite de chaque enquêté à être enregistré et un engagement signé de l'enquêteur à maintenir l'anonymat et la confidentialité des entretiens. En raison du peu de temps à la disposition de l'enquêteur et de la difficulté à maintenir une relation d'enquête la moins formelle possible une fois ce type de procédure effectué, nous avons renoncé à enregistrer. En outre, ce formulaire doit être administré lors des observations également, et il aurait rendu très difficile le fait d'assister à des réunions de coordinateurs du bénévolat par exemple, où nous n'étions pas « clandestin », mais où nous avons bénéficié d'un certain flou autour de notre statut : tantôt assimilée à une stagiaire de l'une des entreprises représentées, tantôt comme une étudiante intéressée par ce type de carrière, tantôt comme un chercheur, il a été possible la plupart du temps d'être considérée comme une collègue ou une homologue. Une contrepartie intéressante de l'absence d'enregistrement a été une parole des enquêtés plus libre, moins contrainte par l'enregistrement, qui a moins donné lieu à des alternances en in/off rencontrées très souvent en France. Ainsi, les salariés américains ont manifesté moins de préventions à livrer des détails biographiques. La prise de note à un rythme rapide a rendu difficile la retranscription d'extraits d'entretien in extenso. Cette « déconvenue » explique la rareté d'extraits d'entretiens longs pour le terrain américain. Enfin, le fait de recueillir les données dans une langue étrangère a bien entendu modifié le déroulement des entretiens, parfois au détriment de la compréhension, parfois dans un sens beaucoup plus positif, car les enquêtés ont pris le temps et la peine d'expliquer de nombreux usages lexicaux considérés comme « naturels » dans les entretiens français.

---

<sup>58</sup> Toute enquête impliquant d'autres individus, quelle que soit la discipline universitaire, doit voir son protocole soumis à un Internal Review Board propre à chaque université. Certaines enquêtes de terrain deviennent de plus en plus difficiles à mener, notamment celles reposant sur des observations participantes.

### **I.2.3 Les aléas de la restitution et de l'anonymisation**

Une première expérience relativement malheureuse de restitution nous a incitée à revoir nos choix d'anonymisation.

Lors de la première recherche menée en DEA, nous avons pris le parti d'anonymiser organisations et individus, en partie par souci de protéger les salariés, en partie pour ne pas prendre le risque de nous fermer l'accès au terrain pour la suite de la recherche. Une fois le mémoire de DEA achevé, alors que nous recontactons l'un des deux entreprises sur lesquelles nous avons travaillé et nous souhaitons continuer la recherche, l'un des salariés en charge du mécénat nous demande de lire les résultats de notre première recherche. Afin de ne pas contrarier ce lecteur avec des conclusions trop critiques quant à la sincérité des politiques de mécénat – et ainsi de conserver un accès au terrain –, nous avons envoyé à notre enquêté une version réduite du mémoire. Dans cette version, nous avons conservé l'anonymisation des organisations et des individus, et nous avons enlevé les passages les plus théoriques et les plus critiques (comme ceux concernant les formes de culte du chef entretenues à l'égard du fondateur de l'une des entreprises, ou ceux analysant les positions syndicales ou le maintien des hiérarchies professionnelles lors des activités bénévoles). Nous avons ainsi pris soin de ne pas donner à lire trop de compte-rendus d'observation, par exemple, afin de ne pas mettre l'accent sur notre rôle d'observateur critique lors des activités de bénévolat. Nous avons également envoyé cette version aux responsables du mécénat de l'autre entreprise étudiée. N'ayant pas de nouvelles de nos lecteurs potentiels, nous les avons donc recontactés un mois après l'envoi du rapport pour prendre de nouveaux rendez-vous.

Le responsable du mécénat qui n'avait pas sollicité l'envoi du mémoire déclara alors qu'il n'avait pas lu le rapport, qu'il ne le lirait pas, mais qu'il était d'accord pour que nous continuions à mener des entretiens avec des salariés et à participer à certaines activités bénévoles. Cette première réaction était d'autant plus surprenante que ce responsable était celui qui établit le parallèle évoqué précédemment entre le rapport du sociologue à son terrain et celui d'un visiteur à un zoo. Il est apparu alors que le fait d'avoir remis un rapport de recherche primait sur le contenu du rapport. La restitution



remplissait ici un rôle symbolique, une forme de contre- don. Il convient de souligner que cet enquêté présente un profil atypique dans le monde de la grande entreprise : ancien travailleur social, fortement politisé à gauche de l'échiquier politique, il tutoie d'emblée ses interlocuteurs quels qu'ils soient et utilise un registre de langue familier. Parmi les cadres supérieurs de son entreprise, il fait donc figure d'original, et se préoccupe peu des enjeux de relations publiques du mécénat. Il s'intéresse plus à la mise en place des programmes et à leur suivi, une collaboratrice s'occupant de toute la communication interne et externe autour du mécénat.

A l'inverse, dans l'autre entreprise étudiée, le responsable du mécénat est un cadre issu de l'entreprise, dans laquelle il a fait toute sa carrière et où il a occupé le rang de directeur technique. Il est chargé de rencontrer les journalistes, d'être le visage public du mécénat aux côtés du PDG de l'entreprise. Ses collaborateurs sont également tous issus de l'entreprise, et tous sont très attentifs à la façon dont le bénévolat d'entreprise est perçu par la direction, les salariés et le public. La conversation téléphonique que nous avons eu avec le chargé de mission qui nous avait demandé le rapport de recherche a ainsi permis de prendre la mesure des malentendus créés par la présence du chercheur sur le terrain, et de la valeur symbolique et stratégique accordée au mécénat par ses organisateurs. En effet, Thomas Jouan avec lequel nous avons mené un entretien de près de deux heures quelques mois auparavant, a reproché au rapport de ne pas donner le nom des entreprises et des enquêtés. Il regrettait que tout le temps qui nous avait été consacré ne permette pas de faire publiquement connaître la nature du mécénat de son entreprise. Comble de la maladresse, le nom choisi pour cette entreprise, Athéna, était celui d'une filiale rachetée quelques années auparavant par son principal concurrent. Nous faisons donc doublement preuve d'ingratitude. Malgré le fait que le procédé d'anonymisation ait été annoncé dès le début de l'enquête comme un moyen de protéger les enquêtés, il était dans ce cas la preuve de l'inutilité de la recherche universitaire à répondre aux attentes des entreprises<sup>59</sup>. Pris comme tel, notre rapport nous a donc

---

<sup>59</sup> Marc Abélès raconte qu'il a subi le même genre de déconvenues lors de sa recherche sur la philanthropie dans la Silicon Valley : une enquêtée lui a ainsi reproché de lui faire perdre son temps avec des questions qui semblaient critiques. Abélès écrit : « Voilà l'ethnologue bousculé par l'indigène, et renvoyé à l'incertitude de son statut. « On te donne et tu n'es pas content ! Mais pour qui te prends-tu ? Ta seule valeur, elle réside, pour nous, dans l'écho positif que tu peux donner à nos initiatives, ni plus ni moins. » ». p. 236 in Abélès Marc, 2002, *Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley*, Ed. Odile Jacob, Paris



fortement desservi sur ce terrain, et les responsables du mécénat, s'ils ont accepté que la recherche continue, ont cessé de nous aider et n'ont pas caché leur agacement à nous voir lors des festivités et des activités bénévoles, auxquelles les salariés- bénévoles nous avaient conviée. On retrouve ici ce que Daniel Bizeul constate au sujet des terrains fermés ou contrôlés : il y est nécessaire d'avoir des autorisations, de se conformer à un comportement défini, et d'être attentif aux conséquences, pour soi et pour les autres, de la diffusion de l'étude. Le chercheur représente un danger pour le fonctionnement de l'organisation, pour son image interne et externe, et pour le pouvoir des acteurs. Il fait figure d'élément incontrôlable, s'intéresse à des aspects qui contredisent l'image officielle de l'organisation, et il peut être le témoin de propos susceptibles de créer « des remous à l'intérieur et l'indignation à l'extérieur »<sup>60</sup>. Il est ainsi fréquent d'avoir besoin de l'autorisation des responsables de l'organisation, et que ceux-ci au bout d'un moment se sentent bernés ou menacés, et tentent d'imposer leur contrôle ou d'empêcher la poursuite de l'enquête. C'est, selon nous, exactement ce qui s'est passé dans cette entreprise.

Cette expérience de restitution nous a incité à repenser nos choix d'anonymisation, estimant qu'au final, nous avons peut-être pêché par excès de prudence. Les choix effectués se sont fait dans un contexte d'enquête où la très grande majorité de nos enquêtés ont sollicité l'envoi des résultats de la recherche. Les entretiens effectués l'ayant été dans un cadre professionnel, dans des entreprises de services, avec des salariés ayant un capital scolaire souvent assez élevé, au moins équivalent à un premier cycle universitaire pour la plupart d'entre eux, cette demande n'était pas surprenante<sup>61</sup>. Notre recherche pouvait, pour les responsables du mécénat, offrir un élément de promotion ou d'évaluation des politiques de bénévolat d'entreprise. Du côté des acteurs associatifs, la demande avait un caractère semble-t-il plus critique, les enquêtés

---

<sup>60</sup> P. 758 in Bizeul Daniel, 1998, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue française de sociologie*, vol 39, n°4, p.751-787

<sup>61</sup> La demande d'un retour lors d'entretiens menés avec des enquêtés disposant d'un capital scolaire important a été soulignée par Chamboredon Hélène, Pavis Fabienne, Surdez Murielle, 1994, « S'imposer aux imposants », *Genèses*, juin, n°16, p. 114-132, et par Pinçon Michel et Pinçon-Charlot Monique, 1997, *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, coll. Sciences sociales et société, PUF, Paris, 180 p.

manifestant un intérêt certain pour des analyses inspirées des sciences sociales, certains d'entre eux ayant suivi des cursus universitaires dans ce domaine.

Nous avons ainsi pris le parti ici de changer systématiquement le nom des individus et de garder le nom des entreprises et des organisations de promotion du mécénat ou organisations professionnelles sur lesquelles nous avons travaillé. Ce choix n'implique pas d'associer nominalement toutes les données à l'entreprise au sein de laquelle ou au sujet de laquelle elles ont été récoltées. Les entreprises étudiées sont donc présentées en annexe, ainsi que les données publiques permettant de rendre compte de leur activité économique. Leur nom n'est ensuite utilisé dans le corps de la recherche que lorsqu'il permet à l'analyse d'être plus pertinente (notamment lorsqu'il s'agit de rendre compte des noms choisis pour les structures de mécénat). Il ne s'agit donc pas ici de dresser une étude monographique de l'entreprise X ou Y, mais de décrire une pratique managériale commune à un grand nombre d'entreprises françaises et américaines. La volonté de protéger l'anonymat des enquêtés, et de placer le bénévolat d'entreprise, et non certaines organisations, au centre de la recherche, se manifeste donc par un usage parcimonieux de l'identification précise des différents terrains de recherche. Cette anonymisation partielle permet aussi d'inscrire la recherche dans le paysage économique contemporain, sans pour autant directement assurer la promotion ou la disgrâce de certaines organisations. Une anonymisation totale du nom des entreprises aurait en outre grandement nuit à l'intelligibilité du propos, notre recherche portant sur plus d'une trentaine d'entreprises. Quant aux organisations non lucratives, leur nom a été changé afin de ne pas interférer dans leurs relations avec leurs financeurs en relatant les propos de tel ou tel salarié, ou en décrivant telle ou telle pratique. Nous avons ici appliqué la règle de protection « du plus faible » : les organisations non lucratives étudiées sont pour la plupart assez fortement dépendante des financements issus du mécénat. Aussi, nous n'avons pas souhaité prendre le risque d'interférer dans ces financements. Tous les enquêtés avec lesquels des entretiens ont été menés ont été assurés du fait que leur anonymat serait conservé : c'est cette garantie qui conduit les choix d'anonymisation menés au fil de l'écriture.

Notons enfin que le fait d'écrire en français prive une moitié de nos enquêtés de la possibilité de lire dans leur intégralité les résultats de la recherche. Nous avons pour autant appliqué les mêmes règles d'anonymisation pour les deux pays. L'écriture d'un

résumé de la recherche en anglais constituera une nouvelle expérience de restitution partielle.

Enfin, précisons ici un dernier point relatif à l'écriture de cette thèse. La question de la traduction des extraits d'entretien menés aux Etats-Unis s'est posée, au-delà des problèmes posés par l'absence d'enregistrement. Lorsque les citations in extenso sont possibles, nous les retranscrivons en anglais, pour donner à entendre nos enquêtés américains autant que possible. Les traductions seront proposées en note de bas de page. Le même parti pris a été adopté avec certains termes américains.

## II Rapport à l'objet de recherche et construction du sujet de la recherche

### II.1 Multi-appartenance du chercheur et rapport à l'objet de recherche

La pluri-appartenance du chercheur à différents mondes sociaux, que Max Weber analyse dans *La science, profession et vocation*<sup>62</sup>, s'est manifestée à plusieurs titres, tant dans le choix de l'objet que dans les relations d'enquête et les pré-supposés que nous avons eus sur notre terrain.

Le choix de mener une étude sur les formes privées de lutte contre la pauvreté en général, puis sur le mécénat d'entreprise, et enfin sur le bénévolat d'entreprise a été largement influencé par le fait que cet objet se situe au croisement de trois champs tenant une place particulière dans notre histoire personnelle et notre « profil » sociologique : le travail, l'engagement bénévole, et le monde de l'entreprise.

Fille d'une mère enseignante et d'un père attaché d'administration dans l'éducation nationale, devenu permanent syndical national à la fin des années 1980, la vision du travail qui nous a été transmise se teinte à la fois de vocation, d'émancipation, de notion de service public, mais aussi d'objet de luttes sociales et syndicales. L'accès à une promotion sociale par le travail, scolaire, universitaire puis salarié, est un objectif familial de premier plan : c'est en effet le travail qui a permis aux membres de la famille, en deux générations, de passer du statut de petit exploitant agricole à celui de cadre supérieur de la fonction publique, et de femme au foyer à une position socio-économique indépendante. En conséquence, la valeur travail a ainsi acquis, à l'image de

---

<sup>62</sup> Weber Max, 2005 (1917), *La science, profession et vocation*, traduit par Isabelle Kalinowski, suivi de *Leçons weberiennes sur la science et la propagande*, par Isabelle Kalinowski, Agone. La réflexion menée ici a été largement inspirée par les discussions qui ont eu lieu au sein du séminaire animé par Delphine Naudier et Maud Simonet dans le cadre de « Pratiques de la sociologie », sur les rôles sociaux des chercheurs et leur relation au terrain et à l'objet d'enquête.

ce que Bourdieu<sup>63</sup> décrit pour les classes moyennes, un statut de priorité au sein du cercle familial. Simultanément, l'engagement syndical paternel a d'une part associé pour nous au terme de travail celui de revendications et de droits à défendre, et d'autre part annihilé les frontières pouvant exister entre vie professionnelle, vie militante et vie personnelle. Le fait de vivre dans un logement de fonction et au sein d'un milieu quasi exclusivement enseignant a encore augmenté cette absence de frontière entre vie professionnelle et vie sociale ou familiale. Une fois confrontée à des lectures sociologiques, nous avons éprouvé tout à la fois une forte réticence face aux discours sur la fin du travail<sup>64</sup>, et un intérêt prononcé pour le droit du travail, l'étude de la notion de subordination mais aussi des luttes sociales et syndicales, d'un point de vue historique, juridique et sociologique. Le travail était donc pour nous, et demeure, à la fois un objet de luttes politiques et d'émancipation sociale, de forte structuration de l'espace privé, et de champ d'intérêt intellectuel privilégié.

Lors des premiers entretiens menés en DEA, le regard que nous portions sur le monde de l'entreprise était pour le moins ambigu. La vision familiale de l'entreprise qui nous avait été transmise oscillait entre une forme de fascination pour un vecteur de réussite économique et de pouvoir, et de méfiance envers un monde mal connu, aux codes très mal maîtrisés et synonyme de recherche de profit. Un passage en classes préparatoires aux écoles de commerce a ajouté à cette vision familiale un rejet assez marqué de ces codes, dont notre absence de maîtrise avait été durant cette année un marqueur social discriminant. De ces expériences était donc née une vision assez manichéenne du monde des grandes entreprises, et pour le moins critique. Pour autant, notre vision des relations de travail et du fonctionnement des entreprises privées bénéficiait d'une expérience de création d'entreprise et de gestion d'un commerce, menée en même temps que nos études. La gestion d'une PME a ainsi été l'occasion de mesurer la réalité des relations hiérarchiques, de la relation salariale, de la propriété du capital face au salariat. La tentation d'instaurer des relations quasi paternalistes avec des salariés, l'entretien de relations amicales et l'organisation de festivités visant à réunir

---

<sup>63</sup> Bourdieu Pierre, *La distinction*, Editions de Minuit.

<sup>64</sup> Nous pensons notamment aux travaux de Dominique Méda et Jeremy Rifkin : Méda Dominique, 1998 (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Coll. Champs Flammarion ; Rifkin Jeremy, 1996, *La fin du travail*, La découverte.

salariés et propriétaires, mais aussi l'application de sanctions disciplinaires ont été une première approche souvent délicate du rôle de chef d'entreprise. Ainsi, au début de cette recherche, notre vision du monde de l'entreprise était à la fois très extérieure aux grandes entreprises et très avertie des réalités du fonctionnement des PME. L'analyse que nous pouvions mener du monde du travail était donc empreinte à la fois d'un regard critique largement orienté vers l'attention aux relations capital/travail et aux relations de domination, de la conscience de la complexité des rapports sociaux dans une entreprise privée et de l'expérience de la tentation d'instaurer dans une entreprise une ambiance « familiale ». Cette expérience de direction d'une PME nous avait également averti de la difficulté de parler « d'entreprise » ou de « direction », alors que la multiplicité des acteurs engagés dans la gestion de la structure juridique en question incitait à plus de subtilité dans l'analyse des positions de chacun, une fois les rapports de propriété privée et de salariat posés.

Parallèlement, nous avions une image assez structurante de l'engagement, vécu comme témoin et vecteur d'un fort engagement politique, comme dans c'était le cas dans notre famille. Trois années de bénévolat dans le domaine de l'alphabétisation avaient donné l'occasion d'une première confrontation avec un engagement bénévole pouvant être dénué d'un projet de société en tant que tel, et inspiré d'une forme de charité. Le décalage existant entre les raisons que nous donnions à notre bénévolat, à la fois sociales et politiques, et celles présentées par d'autres bénévoles, basées sur les notions d'utilité sociale, ou de religion, avait été source de conflit lors des réunions pédagogiques et des discussions collectives. En conséquence, un mélange de sympathie et d'incompréhension teintait les relations entretenues avec certains bénévoles. Ce bénévolat avait également été l'occasion de découvrir l'importance de la reconnaissance symbolique, très importante, découlant de l'activité bénévole, notamment du fait du rapport de domination établi avec des élèves étrangers souvent bien plus âgés que nous mais dénués de toute forme de capital. Cette reconnaissance symbolique avait agi à maintes reprises comme un puissant facteur de motivation pour continuer à exercer cette activité bénévole. Elle avait été aussi une contrepartie significative aux réticences ressenties face à une activité dont nous aurions aimé qu'elle soit l'apanage de la puissance publique en étant financée par des fonds publics et exercée par des

professionnels, et non en dilettante. Enfin, ce bénévolat « éducatif » était très proche de notre activité professionnelle salariée d'enseignante. Les similarités entre activité bénévole et activité salariée, et la forte proportion d'enseignants et d'étudiants exerçant ce bénévolat, rendaient particulièrement poreuses les frontières entre travail et bénévolat.

Ainsi, nous avons abordé notre objet encombrée, ou armée, selon les cas, d'identités et d'expériences sociales multiples dont la combinaison plaçait notre objet de recherche au centre d'un faisceau de présupposés parfois contradictoires. C'est leur prise en compte qui nous a permis de mieux comprendre et d'analyser en tant que telle la position que nous adoptions face à nos enquêtés, et l'ambiguïté des sentiments ou des opinions que certains pouvaient nous inspirer.

## II.2 Entre empathie, antipathie et duplicité : les aléas de la présence sur le terrain.

Notre recherche n'a pas consisté en une immersion de long terme au sein d'un groupe de personnes restreint ou dans une localisation géographique précise. La plupart des entretiens ont été menés avec des enquêtés que nous avons été amenés à recroiser une ou deux fois lors de réunions ou d'activités bénévoles. Ce n'est que dans le cas d'une poignée d'organisations, celles auprès desquelles nous avons mené des observations participantes, que nous avons été amenée à rencontrer plusieurs fois les mêmes enquêtés, parfois lors de plusieurs entretiens menés à des moments différents, souvent à l'occasion d'activités bénévoles ou de festivités. La situation d'entretien, comme l'a souligné P. Bourdieu<sup>65</sup> notamment, est une relation sociale. Elle entraîne donc l'implication du chercheur en tant que personne, et les relations établies avec les enquêtés mettent en œuvre le parcours biographique du chercheur, des sentiments, des malentendus, des conflits ou des moments de complicité parfois. Dans leur grande majorité, les entretiens que nous avons menés l'ont été dans un cadre convivial, avec

---

<sup>65</sup> Bourdieu Pierre, 1993, « Comprendre », p. 1389-1447, in Bourdieu Pierre (dir), *La misère du monde*, Ed. du Seuil, coll. Points.

des enquêtés manifestant au minimum l'envie de nous aider dans notre recherche, et souvent un réel plaisir à parler de leur activité.

Dès le début de la recherche, cependant, nous nous sommes heurtés à un phénomène fréquemment rencontré : celui de la « langue de bois », ou, plus académiquement, du discours officiel. Ce fût le cas au début de presque tous les entretiens menés avec des responsables associatifs, des salariés d'organisations de promotion du mécénat ou des responsables du mécénat dans les entreprises. Ces enquêtés ont offert au chercheur, souvent en début d'entretien, une présentation standard de leur organisation, de son fonctionnement et de ses objectifs, parfois de son histoire. Puis, un discours consensuel et enchanté sur les bienfaits des partenariats entre secteurs associatif et privé venait souvent compléter ces parties « policées » des entretiens. Les enquêtés du secteur associatif présentaient ainsi leurs mécènes sous un jour très positif : compréhensifs, réactifs, ouverts aux nouvelles propositions, respectueux de l'indépendance de chacun, ils étaient une bouffée d'oxygène apportée au fonctionnement de leur organisation. Les responsables du mécénat, de leur côté, travaillaient unanimement avec des salariés associatifs « professionnels », sérieux, engagés, ouverts au dialogue avec les grandes entreprises, et effectuant un travail de terrain plus qu'estimable. L'enjeu était alors de prêter une oreille attentive à ces propos, tout en cherchant le sujet qui pourrait permettre de demander à l'enquêté son avis personnel sur tel ou tel sujet. Certains entretiens n'ont pas dépassé le stade de l'entretien policé. Ce fût notamment le cas lors des tous premiers entretiens menés aux Etats-Unis, principalement pour des raisons linguistiques : une aisance encore balbutiante rendait les relances et les questions plus personnelles plus faciles à éviter au prétexte de malentendus. Dans tous les cas, ces entretiens étaient ceux où nous n'avions pas réussi à nous démarquer des journalistes que les enquêtés avaient pu rencontrer auparavant, et l'entretien devenait un outil de relations publiques, dont le contenu était à ce titre hautement contrôlé. Cette occurrence ne s'est cependant présentée que du côté des entreprises. Les salariés associatifs semblaient ainsi moins dépendants d'une forme de discours officiel, ou plus à même de s'en défaire sans pour autant craindre pour leur carrière. Face à ces formes d'autocensure et de langue de bois, nous avons développé un goût prononcé pour les discours non consensuels. Pour autant qu'ils puissent aller à l'encontre de nos convictions personnelles, les enquêtés déclarant très placidement



l'intéressement du mécénat et sa dimension lucrative sans passer par des justifications morales nous paraissaient presque divertissants. Quoiqu'il en soit, c'est face aux discours officiels que nous avons ressenti le plus tôt ce que la saturation du terrain au sens d'A. Strauss pouvait signifier : les traits communs d'une forme de doxa autour du bénévolat d'entreprise et la redondance de certains discours sont apparus les premiers à l'occasion d'entretiens avec des responsables du mécénat, ou lors de discours publics de chefs d'entreprise ou de responsables du mécénat.

Les entretiens avec les salariés bénévoles n'ont pas fait l'objet du même type d'auto-censure, car les enquêtés n'endossaient que très modérément un rôle de porte-parole ou de représentant de leur entreprise. Les entretiens étaient exclusivement tournés vers l'expérience personnelle des enquêtés et leur parcours biographique, là où les responsables du mécénat et les salariés associatifs étaient également sollicités pour leur connaissance de leur organisation et de son fonctionnement. Les entretiens avec les salariés pouvaient parfois être imprégnés des discours de la direction et des publications portant sur le bénévolat d'entreprise, nous y reviendrons, mais il a toujours été assez aisé de revenir à un discours plus personnel. La plupart des salariés bénévoles rencontrés voyaient dans l'entretien un moyen de parler d'une partie de leur vie professionnelle et personnelle dont ils étaient fiers, et au sujet de laquelle ils avaient le sentiment de trop peu parler à l'extérieur de l'entreprise. Le chercheur avait alors un rôle à la fois de faire-valoir, et de messenger : à plusieurs reprises, il nous a été explicitement demandé d'« aller dire dehors ce qu'on fait ici ». Les salariés valorisaient ainsi à la fois leur bénévolat à titre personnel, et l'image de leur entreprise<sup>66</sup>. Ces entretiens ont pu être particulièrement cordiaux, les enquêtés s'intéressant souvent à nos études, nous demandant si nous avions une activité bénévole, s'inquiétant en cours d'entretien d'être bien utile à la recherche, vue avant tout comme un travail de validation universitaire. Si la plupart des responsables du mécénat rencontrés ont également manifesté la volonté d'aider l'étudiant plus que de renseigner le chercheur, ils tenaient aussi un rôle de gardien du temple : c'est avec leur autorisation et grâce à leur contact qu'il était ensuite possible ou non de rencontrer des salariés bénévoles et participer à des activités bénévoles. Nos entretiens avaient donc une dimension de test

---

<sup>66</sup> Nous revenons sur cette question dans le chapitre six.

non négligeable : il s'agissait souvent de prouver que nous étions dignes de confiance et que notre recherche était « sérieuse ».

Nous avons décidé de clore notre terrain lorsque nous avons eu le sentiment de rencontrer le même genre de saturation qu'avec les responsables du mécénat, lors des entretiens avec des salariés bénévoles, des salariés associatifs, ou lors des observations participantes. Nous avons dû admettre que nous développions, lors des observations notamment, une forme d'agacement qui frôlait le cynisme lorsque nous voyions se répéter certaines mésaventures ou lorsqu'un salarié- bénévole nous parlait de son bénévolat en employant les mêmes mots que ses collègues quelques jours auparavant. La tentation de l'auto- dérision ou du cynisme a parfois été forte lors de l'enquête, notamment lors des observations participantes. Présente au côté de salariés- bénévoles, nous avons de fait porté des T-shirts et des casquettes ou autres pièces d'habillement aux couleurs de grandes multinationales, couleurs souvent vives et décorées de slogans particulièrement visibles. Ainsi parée, nous participions aux activités bénévoles, de façon parfois complètement inefficace, notamment lorsque celles-ci requéraient des talents manuels dont nous n'étions pas pourvue, tels que de la petite maçonnerie ou du tricot. La pratique d'échauffements physiques ou de travaux de peinture de grande envergure en tenue de salariée- bénévole nous a ainsi placé plus d'une fois face à notre objet et face à la question qui nous taraudait depuis le début de la recherche : pourquoi les salariés s'engagent-ils dans le cadre de leur entreprise, là où le chercheur ne voit que T-shirt ridicules, travaux pénibles et ambiance infantilisante ? La tentation du cynisme ou de l'ironie au moment de relater ces expériences de terrain a parfois été grande, notamment à l'oral, le public universitaire, et notamment en sciences sociales, se montrant souvent assez gourmand d'anecdotes ridiculisant le monde de l'entreprise et ses pratiques managériales. La tenue de nos carnets de terrain a ainsi pu prendre une double forme lorsque nous avions besoin d'une forme d'exutoire : une première version caustique permettait de prendre de la distance vis-à-vis de la journée passée et du malaise que nous avions pu ressentir par moment, une deuxième version faisait toute sa place à une observation plus rigoureuse et distanciée.

Les observations participantes et certains entretiens ont entraîné la création de liens de complicité avec certains enquêtés, soit parce qu'ils nous prenaient sous leur aile dans une attitude paternelle ou maternelle qui s'expliquait en grande partie par la différence

d'âge, soit parce que la proximité générationnelle et culturelle avec certains enquêtés, notamment dans le secteur associatif, a entraîné des situations de convivialités dépassant le cadre strict de l'enquête. A ces occasions, nous nous sommes posés de façon assez ardue la question de la restitution de notre recherche à ces enquêtés, et du statut du chercheur sur son terrain. La métaphore utilisée par G. Alan Fine lorsqu'il parle de « couverture superficielle »<sup>67</sup> (en comparaison avec une « couverture complète » - ou observation « clandestine »- et une « couverture explicite » - durant laquelle les buts de l'enquête sont présentés aussi explicitement que possible - ) et compare la position du chercheur sur son terrain à celle de l'espion nous paraît proche de ce que nous avons pu ressentir : l'existence de notre recherche a toujours été explicite, mais ses buts sont restés vagues. Dans la grande majorité des cas, les buts de la recherche ont été présentés comme la volonté de comprendre comment fonctionne le bénévolat d'entreprise de façon générale. L'analyse du bénévolat d'entreprise comme une pratique managériale ayant des conséquences politiques, et supposant le consentement des salariés, a presque toujours été passée sous silence, pour se cantonner à une recherche beaucoup moins problématisée, et à l'angle critique plus « rond ». Cette forme de dissimulation était le seul moyen d'obtenir des entretiens dans les entreprises, auprès desquelles il était d'ores et déjà nécessaire d'arrondir les contours de notre discipline, vue comme majoritairement très critique à l'égard des grandes entreprises. Mais cette avancée partiellement à couvert nous a placé dans une position inconfortable avec les enquêtés qui nous manifestaient leur sympathie et aidaient grandement à l'avancement de la recherche. En effet, quelle légitimité, en cas de restitution, avons-nous à désenchanter l'expérience de bénévolat de ces salariés, ou l'utilité sociale de certaines activités bénévoles ou de certains partenariats entre entreprises et associations ? Selon les enquêtés, nous avons donné à voir des facettes différentes de l'identité du chercheur, mais la face critique est restée dans l'ombre. La plupart de nos enquêtés nous ont appréhendé comme une étudiante « intéressée » par le bénévolat d'entreprise, désireuse de comprendre son fonctionnement, et disposée à en faire connaître l'existence, voire à participer à sa diffusion et à son développement. Nous n'avons à aucun moment voulu mener une recherche à charge contre notre objet

---

<sup>67</sup> Fine Gary Alan, 1993, « Ten lies about ethnography », *Journal of Contemporary Ethnography*, octobre, p. 267-293

d'étude, mais il est apparu très rapidement que l'adoption d'une démarche critique était en elle-même une forme de trahison pour nos enquêtés.

Une exception s'est manifestée au fil du terrain, lors des entretiens menés avec des militants syndicaux. Ces entretiens avaient été négociés non par l'intermédiaire des structures de mécénat, mais en passant par les centrales syndicales elles-mêmes. Dans la moitié des cas, ma filiation syndicale était une donnée connue des enquêtés, c'était même elle qui avait permis la tenue de l'entretien. Pour l'autre moitié, le contact avait été établi par l'intermédiaire de l'Institut des Sciences Sociales du Travail, et il était donc entendu que notre recherche portait un intérêt certain aux questions de relations professionnelles, de conflits sociaux et de résistances syndicales. En conséquence, les enquêtés ont formulé assez spontanément des critiques parfois acerbes à l'égard de leurs dirigeants et des politiques sociales de leur entreprise. Pour autant, leur discours sur le bénévolat d'entreprise témoignait de l'ambiguïté des syndicats français à l'égard de ce type de mécénat, sur lesquelles nous reviendrons dans le chapitre sept. Quoiqu'il en soit, ces entretiens étaient parcourus du présupposé, de la part des enquêtés, selon lequel la recherche menée avait une forte dimension critique.

### II.3 Désenchanter l'engagement : un travail sociologique ingrat

Ainsi, au cours la recherche, nous avons mobilisés différentes facettes de notre identité, de façon plus ou moins consciente. La légitimité de notre présence sur le terrain est venue tour à tour de notre statut d'étudiante nécessitant des aides extérieures pour mener à bien ses études, de notre expérience bénévole, de notre participation aux actions de bénévolat avec les salariés, de notre expérience de chef d'entreprise, de notre filiation syndicale. L'illégitimité ou la méfiance sont surtout venues de l'image de la sociologie dans le monde de l'entreprise, et c'est pour cette raison que les buts de notre recherche ont dû paraître plus que flous à nos enquêtés : la dimension critique de la recherche sociologique était la facette de notre travail qu'il était peu stratégique de mobiliser avec nos enquêtés. Le temps qui nous a été accordé par l'ensemble des salariés, les nombreuses marques de sympathie qui nous ont été manifestées, les liens

amicaux tissés au fil des rencontres durant quatre ans, la volonté d'aider, de bien faire ou de bien répondre dont beaucoup d'enquêtés ont fait preuve ont fait évoluer notre regard, permettant de passer d'une posture de détachement à un engagement sur le terrain moins retenu, tout en enrichissant notre regard critique, et en atténuant la tentation du cynisme ou de la caricature.

A l'exception notable des entretiens menés avec certains militants syndicaux, il s'est établi avec la grande majorité des enquêtés une forme de consensus tacite sur le fait que l'existence de politiques de bénévolat d'entreprise était une « bonne » chose, au sens moral du terme. L'existence, et, plus encore, la légitimité d'un regard critique sur cet objet n'était pas concevable pour nombre d'enquêtés, pour lesquels la dimension philanthropique des politiques de bénévolat d'entreprise – en cela qu'elles impliquent des dons de temps et d'argent de la part des salariés et de l'entreprise – plaçaient celles-ci dans un espace au sein duquel la critique n'avait aucune place. Au-delà d'une primauté donnée à l'action sur le discours, et aux résultats sur la critique, sur laquelle nous reviendrons notamment dans les chapitres cinq et six, cette imperméabilité au regard critique rappelle celle évoquée par Pierre Bourdieu au sujet de l'économie des biens symboliques<sup>68</sup>. Adopter un regard critique sur les politiques de bénévolat d'entreprise implique notamment, mais pas exclusivement, d'interroger les rétributions obtenues par les directions d'entreprise, mais aussi par les salariés et les associations, lorsqu'ils mettent en place et participent aux politiques de bénévolat d'entreprise. Le bénévolat d'entreprise repose sur un don, de temps ou d'argent, effectué au profit d'une association, sur les deniers de l'entreprise ou le temps libre du salarié. Envisager l'existence d'une rétribution, et, dans un second temps, la possibilité de la nécessité de l'existence de cette rétribution – que l'on peut envisager comme un contre-don au sens de Mauss – pour que le don soit fait, implique d'introduire la notion d'intérêt dans la sphère du don, caractérisée idéalement par le désintéressement. Bourdieu souligne que les agents sont socialisés à l'existence d'un don sans contrepartie, et que la logique de l'échange généreux s'impose à eux. Il nous est apparu que les salariés-bénévoles comme les responsables du mécénat, s'ils avaient pleinement conscience des contreparties, pour eux-mêmes ou pour l'entreprise, à l'octroi de ressources au secteur

---

<sup>68</sup> Bourdieu Pierre, 2004, « L'économie des biens symboliques », p. 175-217, *Raisons pratiques*, Seuil

non lucratif, plaçaient la valeur morale de ces formes de don avant leur portée stratégique. A une question portant sur les retombées en terme d'image pour l'entreprise, un responsable du mécénat objecta : « On ne le fait pas pour ça ». Pour expliquer la mise en place d'une politique de mécénat d'entreprise dans son entreprise, un salarié-bénévole américain explique « It was mainly the right thing to do ». Les discours des salariés-bénévoles seront analysés de façon approfondie dans le chapitre six, tout comme les justifications données aux politiques de bénévolat d'entreprise le seront dans les chapitres un à quatre, mais nous soulignons ici la primauté donnée à la justification morale du don par de nombreux enquêtés pour éclairer la façon dont ces enquêtés pouvaient envisager notre enquête – et comment nous pouvions ressentir un grand décalage entre ce qu'ils attendaient du regard sociologique, et l'image d'eux-mêmes et de leur engagement qu'il était susceptible de leur renvoyer. Les politiques de bénévolat d'entreprise se prêtent bien à l'analyse en terme d'économie des biens symboliques, en cela qu'elles supposent, pour que les directions d'entreprise les mettent en place et que les salariés y participent, « de créer les conditions objectives pour que les agents sociaux y aient intérêt au « désintéressement » »<sup>69</sup>. On retrouve alors les deux propriétés analysées par Bourdieu : la double vérité de ces pratiques, et le « tabou de l'explicitation ». D'une part, cette pratique est à la fois vécue par les acteurs comme un acte désintéressé, et analysée par le sociologue comme un acte entraînant l'existence d'un contre don. D'autre part, expliciter l'existence d'un contre-don, ou d'un intérêt au désintéressement, entrave l'acte en lui-même.

Yves Lochard souligne, avec des termes différents, l'ambiguïté de la position du sociologue sur un terrain de recherche touchant à l'altruisme<sup>70</sup>, en l'occurrence celui de l'étude du travail dans les associations : les « spécificités méritoires »<sup>71</sup> qui sont au centre de l'auto-représentation du secteur associatif, et qui reposent en grande partie sur l'accent mis sur la dimension morale, généreuse du secteur, entravent l'adoption d'un regard sociologique critique. Ainsi, il est difficile de questionner la qualité des

---

<sup>69</sup> Bourdieu Pierre, Ibid, p. 178

<sup>70</sup> Lochard Yves, 2008, introduction à la table ronde « Le travail associatif : renouvellement ou remise en cause du service public ? », communication au colloque « Le travail associatif », Université de Nanterre Paris 10, 10 et 11 mars 2008

<sup>71</sup> Référence à une expression de François Bloch Lainé citée par Maurice Parodi dans « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les 'spécificités méritoires' des associations ? », in *Faire société. Les associations au cœur du social*, co édité avec l'Uniopss en 1999

prestations de certaines associations, l'efficacité de l'action associative, l'utilité sociale de l'action associative, ou encore les statuts d'emploi et les conditions de travail dans le milieu associatif<sup>72</sup>.

La nature même de notre objet, au sein duquel les notions de don, d'altruisme, de générosité occupent une place centrale, nous a placé dans une position ambiguë vis-à-vis de nos enquêtés : pour nombre d'entre eux, l'objet de cette recherche est demeuré très flou, et nous avons entretenu cette forme de duplicité à dessein, dans un premier temps pour nous permettre d'accéder à notre terrain d'étude, et dans un deuxième temps parce que nous ne désirions pas endosser l'habit du désenchanteur dans des conversations orales. L'exercice de la thèse présente, pour qui redoute une confrontation avec ceux dont il a désenchanté l'engagement, le double avantage d'une forme écrite, qui instaure de la distance entre le chercheur et son terrain, et d'un caractère universitaire qui en fait un objet rébarbatif pour la majorité des enquêtés. Notre entreprise de désenchantement de l'engagement des salariés-bénévoles et de certains dirigeants d'entreprise, et plus encore du travail des responsables du bénévolat d'entreprise se cache donc en partie derrière le paravent universitaire.

---

<sup>72</sup> Nous faisons ici notamment référence à l'expérience de recherche faite par Marie Loison dans le cadre de sa thèse sur la prise en charge des sans domicile fixe, communication « Concurrence associative et qualité de la prise en charge des sans domicile », Colloque « Le travail associatif », Université Paris 10, Nanterre, 10 et 11 mars 2008.

### III L'adoption d'une posture comparative

Nous l'avons évoqué en introduction, la volonté de mener notre enquête de terrain en France et aux Etats-Unis est venue de la référence fréquente qui avait été faite aux politiques de bénévolat d'entreprise américaines à la fois lors de la réalisation de notre mémoire de DEA, et au fil de nos lectures sur le bénévolat, les associations et le mécénat d'entreprise.

Lors de la recherche menée en DEA, de nombreux enquêtés avaient parlé, à un moment ou à un autre, d'un « modèle » américain de bénévolat en général, et de bénévolat d'entreprise en particulier. Ce modèle avait été alors décrit soit comme un repoussoir, dans le cas d'enquêtés sceptiques à l'égard du bénévolat d'entreprise, ou particulièrement rétifs à une culture d'entreprise imposée par le haut, soit comme un idéal à atteindre, les Etats-Unis étant présentés comme un eldorado débarrassé des cyniques et des journalistes de mauvaise foi, où la fiscalité et l'attitude générale de la puissance publique favorisaient un mécénat plus étendu et mieux reconnu. Comme l'ont écrit Denis Lacorne et Jacques Rupnik :

Modèle ou repoussoir, l'Amérique n'a cessé de fasciner et d'exaspérer nos contemporains qui ne se privent pas, à l'occasion, d'en faire l'objet de leurs fantasmes. Allégorie de nos humeurs, l'Amérique évoque tantôt la modernité et le progrès social, tantôt la violence impérialiste et la justice expéditive d'un shérif dévoyé, tantôt enfin le danger uniformisateur d'une culture de masse<sup>73</sup>.

La littérature académique incitait également à s'intéresser de plus près au bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis. Certains ouvrages, comme ceux de Marc Abélès, Jerome Himmelstein ou Nicolas Guilhot, décrivaient un mécénat d'entreprise effectivement très développé mais présentant des similitudes avec les observations menées en France<sup>74</sup>. En

---

<sup>73</sup> LACORNE Denis, RUPNIK Jacques. *La France saisie par l'Amérique*, p. 11-44, in LACORNE Denis, RUPNIK Jacques, TOINET Marie-France (dir.). *L'Amérique dans les têtes, un siècle de fascinations et d'aversion*, Paris : Hachette, 1986, 310 p.

<sup>74</sup> ABELES Marc. *Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley*. Paris : Ed. Odile Jacob, 2002, 278 p.; GUILHOT Nicolas. *Financiers, Philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*. Paris : Raisons d'Agir, 2004, 222 p. ;



outre, les travaux menés par Maud Simonet au sujet des mondes sociaux du bénévolat américain et français paraissent riches d'enseignement à la fois sur ces mondes sociaux en tant que tels, et sur la façon dont le regard comparatif avait éclairé leur compréhension<sup>75</sup>. Enfin, une partie de la littérature opposait, tout comme les enquêtes, un « modèle » français frileux à l'égard du bénévolat d'entreprise, opposé à un homologue américain tout à fait propice à cet objet<sup>76</sup>.

### III.1 Le refus de penser la comparaison en termes de modèles opposés

Comme l'a montré Maud Simonet, l'analyse comparée des secteurs non lucratifs français et américain a fréquemment reposé sur une opposition en termes de modèles nationaux<sup>77</sup>. Une partie conséquente de cette opposition renvoie à la vision toquevillienne de la société américaine : celle d'une société basée sur la participation massive des citoyens à une vie associative foisonnante garantissant la vivacité de la vie démocratique contre un pouvoir trop envahissant de l'Etat. L'autre facette de cette conception est celle d'une société française atone, au sein de laquelle l'initiative et l'engagement individuels sont bridés par un Etat centralisateur omniprésent. Theda Skocpol a analysé comment la représentation qu'a faite Tocqueville de la vie associative américaine a généré une forme de mythe autour d'un jeu à somme nulle qui existerait entre l'intervention de l'Etat et l'intervention des organisations non lucratives : si l'Etat se retire, la « société civile » prend le relais par le biais du bénévolat et de la participation associative<sup>78</sup>. Ce type de raisonnement a servi de justification aux coupes budgétaires opérées au début de la présidence de Ronald Reagan, faisant reposer sur le

---

HIMMELSTEIN Jerome. *Looking Good and Doing Good*. Bloomington : Indiana University Press, 1997, 185 p.

<sup>75</sup> SIMONET Maud. *Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis*. 332p., Thèse : Sociologie : Université de Nantes : 2000

<sup>76</sup> D'IRIBARNE Philippe. La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue française de gestion*, 2002, n°140

<sup>77</sup> SIMONET Maud. L'Etat et le bénévolat en France et au Etats-Unis. La double erreur de Tocqueville, p. 341-354 dans *Où va la protection sociale ?*, dir. Par GUILLEMARD Anne-Marie, Paris : PUF, 2008 (coll. le lien social)

<sup>78</sup> SKOCPOL Theda. The Tocqueville Problem : Civic Engagement in American Democracy. *Social Science History*, 1997, vol. 21, n°4 winter, p. 455-479

secteur privé la charge des aides sociales supprimées. Plus généralement, la conception d'un secteur non lucratif opposé au pouvoir de l'Etat tend à faire disparaître le second de l'analyse du premier.

La volonté manifestée dans ces travaux de ne pas s'arrêter à une vision stéréotypée de la place de l'Etat dans les sociétés françaises et américaines et des mondes sociaux du bénévolat dans les deux pays nous a inspiré de fortes préventions à l'égard des démarches comparatives conçues à partir de modèles nationaux posés comme a priori différents. Cette prévention a encore été accentuée par la lecture d'un article de Philippe d'Iribarne, basé sur une approche culturaliste de la comparaison internationale. Cet article conclut que le bénévolat d'entreprise est incompatible avec la vision française de l'éthique en entreprise, notamment en raison du mélange des genres que ce type de mécénat entraîne entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette analyse ne concordait pas du tout avec ce que nous avons pu étudier lors de notre première enquête de terrain : si effectivement la question de la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle avait été soulevée par nos enquêtés, elle ne semblait pas empêcher l'existence de politiques de bénévolat d'entreprises<sup>79</sup>. Si cette première enquête ne concernait que deux grandes entreprises françaises, elle nous avait permis d'évaluer à près de 4 000 les salariés ayant participé au moins une fois à une activité de bénévolat d'entreprise. Il nous semblait donc que dans le cas du bénévolat d'entreprise, il était peu fructueux de faire de l'approche culturaliste un instrument de prédiction, qui rejette la possibilité même d'une exception.

En outre, il nous a semblé que le fait de fixer deux modèles dans l'opposition rendait difficile la prise en compte non seulement de leurs ressemblances, mais aussi de leurs évolutions respectives. Maud Simonet, qui a appliqué à l'analyse de la pratique bénévole un cadre interactionniste, a particulièrement insisté sur ce point : l'analyse des évolutions du monde social nécessite de sortir d'une approche en termes de modèles<sup>80</sup>. Il nous importait à la fois de prendre en compte les points communs existant entre les politiques de bénévolat d'entreprise françaises et américaines, et la façon dont ces politiques continuaient d'évoluer durant notre enquête. Une perspective opposant les

---

<sup>79</sup> Nous revenons sur ce point dans les chapitres six et sept.

<sup>80</sup> SIMONET Maud. Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis. 332p., Thèse : Sociologie : Université de Nantes : 2000

versions française et américaine de notre objet semblait de ce fait peu pertinente, et peu compatible avec l'étude de pratiques en partie importées d'un pays à l'autre. Pour autant, il nous a fallu prêter une attention particulière à l'influence des contextes nationaux sur la genèse et la mise en œuvre des politiques de bénévolat d'entreprise. Il était ainsi nécessaire de ne pas rejeter les apports d'une approche culturaliste, afin d'être disposée à retrouver sur le terrain les traits particuliers de notre objet selon le pays étudiés. L'analyse des histoires nationales des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise à laquelle nous procédons en première partie la thèse s'inscrit dans cette volonté d'aborder la comparaison internationale en prenant en compte les différences sociales, politiques et économiques qui séparent la France et les Etats-Unis, sans pour autant les essentialiser au point de négliger la forte convergence de pratiques dont témoignent les politiques de bénévolat d'entreprise.

La comparaison internationale nécessite de construire des objets comparables dans des contextes nationaux différents. Patrick Hassenteufel souligne ainsi qu'il faut parvenir à se démarquer à la fois d'une forme d'incomparabilité, qui découlerait du postulat d'une irréductible spécificité nationale, et de la comparabilité spontanée, en ayant conscience que deux objets qui portent le même nom ne sont pas nécessairement identiques<sup>81</sup>. Si le terme de « *corporate volunteerism* » désigne, aux Etats-Unis, les pratiques qui constituent notre objet – soit des activités bénévoles promues et organisées au sein des grandes entreprises, pour les salariés, s'exerçant auprès d'organisations non lucratives, durant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés – il nous est apparu qu'il n'avait pas d'équivalent exact sur le terrain français. En effet, les organisations de promotion du mécénat d'entreprise utilisent les termes de « bénévolat de compétences » et de « mécénat de compétences » pour désigner ce type d'activités selon qu'elles ont respectivement lieu hors du temps de travail, et sur le temps de travail. L'adoption d'un nom français commun à l'ensemble de ces pratiques est donc directement venue de son équivalent américain. Une fois ce terme de « bénévolat d'entreprise » adopté, nous avons pris garde de repérer les différences de pratiques qui existent entre la France et les Etats-Unis : certaines activités américaines n'existent ainsi que peu ou pas du tout en France. Nous y revenons au cours de notre développement.

---

<sup>81</sup> HASSENTEUFEL Patrick. Deux ou trois choses que je sais d'elle, Remarques à propos d'expériences de comparaison européenne. p. 104-125 in CURAPP. *Les méthodes au concret*. Paris : PUF, 2000, 326 p.

### III.2 La conduite d'un double terrain plus que d'une comparaison

Nous reprenons dans la thèse de Maud Simonet la conception de la recherche dans deux pays comme celle d'un « double terrain », et non d'une comparaison entre deux terrains. Le regard américain que la démarche comparative nous a incité à adopter sur notre terrain français, et notre statut d'étrangère lors de la conduite de notre terrain américain ont nourri notre compréhension générale du bénévolat d'entreprise. Plus qu'une comparaison entre les politiques de bénévolat d'entreprise françaises et leurs homologues américaines, nous avons donc mené l'analyse des politiques de bénévolat d'entreprise en choisissant de les étudier sur deux terrains nationaux. Nous avons pu pleinement expérimenter la fonction de « stimulateur d'imagination » que remplit la comparaison, comme l'a décrite Stretton :

Plutôt que d'imiter le contrôle expérimental, un usage plus prometteur de la comparaison est d'élargir l'expérience du chercheur, de lui faire prendre conscience d'autres possibilités et capacités sociales, et ainsi de l'aider à imaginer des alternatives quant aux questions à poser, aux causes à chercher et aux effets à mesurer, des modèles rationnels, des idéaux-types, des utopies et d'autres fonctions utiles. La fonction de la comparaison est moins d'inciter à l'expérimentation que de stimuler l'imagination [...]. La comparaison est plus importante comme dispositif de choix et de provocation que comme dispositif de preuve : c'est un système pour formuler des questions et non pas pour donner des réponses<sup>82</sup>.

Dans le corps de la thèse, il va donc être question alternativement des deux pays, de façon parfois différenciée parfois indifférenciée. Nous voulons dire par là que lorsque les différences nationales expliquent sur le terrain des constats différents d'un pays à l'autre, ces différences seront soulignées. En revanche, lorsque les constats et les analyses ne feront pas référence à l'un des contextes nationaux précis, mais bien plutôt à

---

<sup>82</sup> Hugh Stretton. *The political sciences: general principles of selection in social science and history*, Routledge & K. Paul, London, 1969, p.245-247, cité p. 127-128 par Cécile Vigour dans VIGOUR Cécile. *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Paris : La Découverte, 2005, 335 p. (coll. Guides Repères)

l'ensemble du terrain, le monde du bénévolat d'entreprise sera appréhendé comme tel, de façon transnationale.



## **Partie I : Genèse et état des lieux des politiques de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis et en France**

Avant de nous attacher à l'étude du fonctionnement et des effets des politiques de bénévolat d'entreprise, il est nécessaire d'une part d'en dresser un état des lieux contemporain, et d'autre part de s'interroger sur les racines de ces politiques.

Pour chacun des pays étudié, nous dressons donc un état des lieux de l'étendue quantitative de l'objet étudié – autant que cela est possible étant donné les chiffres disponibles – et des formes qu'il peut prendre. Ensuite, à l'image du travail opéré par Vincent Dubois qui s'intéresse à la façon dont la culture est devenue une catégorie légitime de l'action publique<sup>83</sup>, il s'agit ici pour nous de montrer comment, quand et dans quels contextes le bénévolat est devenu une pratique promue et organisée de façon légitime au sein des grandes entreprises françaises et américaines.

Dans ce but, nous nous attachons d'abord à la façon dont ces politiques témoignent de certains traits historiques et culturels propres à la générosité privée dans chaque pays, puis à l'histoire des politiques de mécénat d'entreprise dans chaque pays.

Les politiques de bénévolat d'entreprise reposent en grande partie sur l'établissement de relations entre le monde de l'entreprise et ce que Maud Simonet a appelé le « monde social du bénévolat »<sup>84</sup>. Pour cette raison, il est nécessaire d'étudier la nature de ce monde social dans chaque pays et les représentations sociales dont il fait l'objet, pour saisir ce qui se joue dans l'établissement de relations entre secteurs lucratif et non lucratif. Il ne s'agit pas pour nous de retracer de façon exhaustive l'histoire du don et de la philanthropie dans les deux pays, mais de dégager les traits historiques et culturels français et américains permettant de saisir les origines du bénévolat

---

<sup>83</sup> Dubois Vincent, 1999, *La politique culturelle, Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Belin, coll. Socio histoires

<sup>84</sup> Simonet Maud, 2000, *Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Nantes.

d'entreprise et les discours le légitimant. En outre, l'histoire des politiques de bénévolat d'entreprise est en partie, dans chaque pays, celle des politiques de mécénat d'entreprise. C'est par cette histoire précise que, pour les Etats-Unis puis pour la France, nous concluons l'étude des racines des politiques de bénévolat d'entreprise.

Notre regard est un regard sociologique, et nous ne prétendons pas faire ici œuvre d'historienne, mais bien plutôt utiliser des travaux historiques et sociologiques pour mieux comprendre notre objet. Il convient ici à la fois de reconnaître pleinement l'influence d'ouvrages comme ceux de Robert Castel<sup>85</sup>, Jean-Claude Passeron<sup>86</sup>, Michel Foucauld<sup>87</sup> ou Lucien Karpik<sup>88</sup> dans cette volonté de prendre en compte la dimension historique des objets sociologiques, et d'admettre les limites de ce détour historique, en l'absence d'une analyse directe des données historiques. En conséquence, nous avons dépendu étroitement de la nature des travaux historiques existant, et de la prégnance de certains thèmes dans les débats historiques et sociaux de chaque pays.

Avant de nous intéresser à l'historique du mécénat et du bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis, nous dressons un état des lieux du *nonprofit sector* américain et des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise, et nous analysons le contexte culturel de ces politiques en analysant la signification de ce que l'on peut appeler « l'éthique américaine du don », résumée par l'expression « *give back to the community* » (chapitre un).

Dans le chapitre deux, l'histoire du mécénat d'entreprise a été analysée sur la longue durée aux Etats-Unis par Peter Dobkin Hall<sup>89</sup> dans le cadre de l'histoire de la philanthropie privée. L'histoire du mécénat d'entreprise a ainsi été conduite concomitamment avec celle de la philanthropie individuelle des hommes d'affaires et celle du secteur privé non lucratif. Certaines figures du capitalisme américain

---

<sup>85</sup> Robert Castel, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris

<sup>86</sup> Jean-Claude Passeron, 2006, *Le raisonnement sociologique*, Albin Michel, Paris, 666 p.

<sup>87</sup> Michel Foucauld, *Surveiller et punir*, Tel, Gallimard, Paris

<sup>88</sup> Lucien Karpik, *Les avocats entre l'État, le marché et le public, 1274-1994*, « Bibliothèque des Sciences Humaines », Gallimard, Paris, 1995

<sup>89</sup> Dobkin Hall Peter, 2006, "A Historical Overview of the Nonprofit Sector", in Powell W.W.W. and Steinberg R., 2006, *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*, Second Edition, Yale University Press, p. 32-64; Hall Peter Dobkin, 2000, "Philanthropy, the Welfare State, and the Transformation of American Public and Private Institutions 1945-2000", Hauser Center Working Papers, n°5, Kennedy School, Harvard University; Hall Peter Dobkin, 1989 "Business Giving and Social Investment in the U.S.", p. 221-245, , in Magat Richard, Ed, *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*, Oxford University Press, Oxford et New York



apparaissent ainsi à l'intersection des politiques sociales patronales, de la philanthropie individuelle et de la constitution d'un secteur non lucratif : c'est par exemple le cas d'Henry Ford et de sa famille, autour desquels se nouent l'une des deux jurisprudences phares de l'histoire du mécénat d'entreprise, mais aussi l'établissement de politiques sociales d'entreprise particulières, la constitution de l'une des institutions majeures du monde philanthropique américain, et une influence considérable sur l'évolution de l'organisation du travail et de la société de consommation. Peter Dobkin Hall s'est ainsi attaché à montrer quel a été le rôle du monde des affaires et celui des pouvoirs publics dans la structuration d'un « secteur non lucratif ». Nous avons souscrit à cette analyse historique, qui nous semble prendre de façon intéressante le contre-pied de la vision toquevillienne évoquée précédemment d'un secteur non lucratif qui serait né et se serait développé indépendamment, voire contre, l'Etat, et, par extension, séparé du secteur lucratif. Cet historique des politiques de mécénat d'entreprise, se conclue par l'étude de la place du bénévolat d'entreprise au sein du *nonprofit sector* américain.

Dans le chapitre trois, il s'agit de comprendre comment les politiques de bénévolat d'entreprise françaises tirent une partie de leurs racines et de leur légitimité à la fois du secteur associatif lui-même, et d'une parenté paternaliste qui s'impose à l'observateur français. Ainsi, l'étude de l'existence d'une forme d' « idéologie associative » permet de saisir comment les politiques de bénévolat d'entreprise s'insèrent dans le monde associatif français. En outre, le contexte d'émergence et de développement des politiques de bénévolat d'entreprise en France ne peut être étudié sans interroger la nature paternaliste des politiques de bénévolat d'entreprise, qui, au cours de cette recherche, a été évoquée à la fois par certains enquêtés et lors de l'exposition de nos travaux. Cette discussion prend place dans l'étude du contexte français de notre objet, non parce qu'elle n'est pas pertinente dans le cas des politiques de bénévolat d'entreprise américaine, mais parce qu'elle n'est apparue que dans le cadre de notre enquête de terrain et de notre activité universitaire française. Une fois ces éléments de contexte analysés, un état des lieux des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise contemporaines en France est dressé.

En France, l'histoire du mécénat d'entreprise a été menée pour elle-même, sur une période d'une trentaine d'année, essentiellement par Sabine Rozier<sup>90</sup>, dont la thèse porte principalement sur le mécénat d'entreprise culturel. Pour cet auteur, les sources du mécénat d'entreprise reposent sur le mécénat des riches familles, comme les Médicis, puis des riches hommes d'affaires au 19<sup>ème</sup> siècle, qui rassemblaient des collections d'art par le soutien apporté à certains artistes et une politique d'achat prestigieuse<sup>91</sup>. Elle étudie ainsi les « bourgeois amis des arts » de la fin du 19<sup>ème</sup> jusqu'aux années 1960, alors que la culture n'est pas encore entrée dans le périmètre des politiques publiques qui tendront par la suite à intervenir dans le champ culturel pour en assurer un accès plus démocratique, en théorie ou en pratique. Banquiers, industriels, gros commerçants tendent à acheter des œuvres qui confirment leur statut social<sup>92</sup>. Leurs investissements se portent plutôt sur des œuvres classiques, et ils font preuve de peu d'audace car il s'agit d'asseoir sa position sociale, son prestige, de façon certaine. La collection est un « placement réputationnel ». Il est alors hors de question de faire des firmes elles-mêmes les propriétaires des œuvres achetées. La richesse vient de l'activité économique, mais l'œuvre et sa nature sont déconnectées de celle-ci. Si cette filiation historique du mécénat d'entreprise qui traverse le mécénat d'entreprise culturel nous semble moins pertinente pour le mécénat d'entreprise dans le domaine social, l'historique des politiques de mécénat d'entreprise depuis les années 1960 établi par Sabine Rozier constitue le travail de recherche le plus poussé sur le sujet, et fournit l'essentiel de nos sources sur le sujet. Nous en retraçons donc l'essentiel, en prolongeant cette histoire jusqu'au milieu des années 2000, dans le chapitre quatre.

Avant d'analyser dans un même mouvement les politiques de bénévolat d'entreprise américaines et françaises, nous faisons donc le choix dans cette première partie de prendre en compte séparément les histoires et filiations singulières de notre objet dans les deux pays. Nous avons décidé de commencer par exposer les sources et l'état du bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis pour deux raisons. D'une part,

---

<sup>90</sup> Rozier Sabine, *L'entreprise- providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, thèse de doctorat de science politique, Université Paris I, 2001

<sup>91</sup> Boime Albert, « Les hommes d'affaires et les arts en France au XIX<sup>ème</sup> siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°28, juin 1979, p.57-75

<sup>92</sup> Moulin Raymonde, 1967, *Le marché de la peinture*, Paris, Minuit.

l'apparition en France de politiques de bénévolat d'entreprise est en partie le résultat d'un import américain. Les politiques de bénévolat d'entreprise ont ainsi été formalisées en tant que telles aux Etats-Unis avant de l'être en France. Il nous semblait en conséquence difficile d'évoquer ce processus d'importation sans avoir au préalable analysé la nature de l'objet dans le « pays d'exportation ». D'autre part, nous l'avons évoqué précédemment, cette recherche, si elle a été menée à partir d'aller-retour entre la France et les Etats-Unis, est avant tout une recherche française : son auteur, son inscription académique et professionnelle, le poids des terrains respectifs et la familiarité que nous avons avec l'un des deux côtés de l'Atlantique plutôt qu'avec l'autre ont entraîné des déséquilibres dans l'analyse et le degré d'approfondissement de certains points. Le traitement des contextes américain et français ne repose donc pas sur les mêmes bases, et n'est pas conçu pour remplir le même rôle. Si cette thèse est avant tout française, elle l'est aussi par ses lecteurs. En conséquence, le traitement de l'inscription historique et sociale du bénévolat d'entreprise dans le contexte américain vise à familiariser le lecteur avec des structures sociales qui lui sont a priori plus étrangères que dans un cadre français, et tend de ce fait à présenter de façon plus didactique certains points juridiques et historiques, notamment sur la nature des organisations formant le secteur non lucratif américain, et sur le sens et l'origine de l'expression « *give back to the community* », qui traverse le monde philanthropique américain. Dans un même temps, la sociologie des milieux dirigeants et du contexte d'émergence des politiques de mécénat de bénévolat d'entreprise est plus développée dans le cas français, grâce à l'existence de travaux menés par d'autres chercheurs allant en ce sens. Ainsi, l'historique et l'état des lieux américains ont-ils une portée plus générale, parfois moins approfondie, mais plus pédagogique, que leurs pendants français.

Enfin, les données et analyses historiques présentés et analysés ici s'appuient sur les travaux d'historiens et de sociologues français et américains, réunis dans leur grande majorité par une vision critique du secteur non lucratif et du secteur du mécénat d'entreprise : la plupart de ces analyses ont été menées avec la volonté de prendre de la distance avec les histoires officielles portées par les acteurs eux-mêmes, notamment en réintroduisant dans cette histoire la figure de l'Etat, et particulièrement celle de l'Etat

social, ou providence. Les données qui ont permis de mener l'analyse conduite dans les deux chapitres à venir sont pour l'essentiel des données issues d'organismes de recherche (pour les données quantitatives) mais aussi de données issues d'organisations de promotion du mécénat, comme exposé dans le chapitre préliminaire. Nous avons en outre été familiarisée avec cette histoire officielle au travers de notre travail empirique : entretiens avec des responsables du mécénat et des salariés d'organisations de promotion du mécénat, et observations menées lors de conférences ou de cérémonies apportent à ces deux chapitres leur matière ethnographique, même si celle-ci occupe une place moins grande dans cette partie que dans les parties suivantes. L'analyse que nous avons faite des débats parlementaires français autour de trois lois portant sur le mécénat d'entreprise constitue un dernier élément pour l'étude du contexte politique français de développement des politiques de bénévolat d'entreprise. Pour chaque pays, l'étude du contexte de développement des politiques de bénévolat d'entreprise commence par un compte-rendu d'observation, destiné à donner à voir au lecteur des instantanés de l'objet étudié.

## **Chapitre 1 : L'état actuel des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis, et leur inscription dans l'éthique américaine du don.**

### ***La célébration du bénévolat d'entreprise dans une grande banque américaine***

*En avril 2007, suite à la réunion des Corporate Volunteers of New York (CVNY) – une nonprofit organization qui réunit chaque mois une vingtaine de responsables du bénévolat d'entreprise de grandes entreprises implantées à New York -, j'ai demandé à Sabrina Smith, fraîchement employée à la fondation Credit Suisse First Boston, s'il était possible que j'assiste à la cérémonie de remise de prix organisée pour les salariés-bénévoles le 18 avril, et dont elle et ses collègues ont parlé durant la réunion de CVNY. Elle demande confirmation à Jane Bergman, sa responsable, également présente à la réunion, qui accepte. Je reçois toutes les informations par e-mail.*

*La cérémonie, intitulée « Credit Suisse Americas Foundation 2nd Annual Giving Back Awards » a lieu au siège new yorkais de Crédit Suisse First Boston, dans un des immeubles luxueux situés autour du Madison Square, le 18 avril, à 16 h. La date a été choisie pour que la cérémonie ait lieu durant la « National Volunteer Week », durant laquelle plusieurs opérations de bénévolat de grande envergure et des campagnes de promotion du bénévolat sont organisées par les pouvoirs publics et les grandes nonprofit organizations. Des corps members de City Year, une organisation de volontariat pour les jeunes, assurent l'accueil des salariés – bénévoles à l'entrée de l'auditorium, en chantant et en effectuant quelques pas de danse et en remerciant chaque arrivant. Il s'agit de l'équipe de volontaires sponsorisée par Crédit Suisse. Elle s'appelle d'ailleurs la « Crédit Suisse East Harlem team ». Des membres du département de « Corporate events » distribuent à chacun le programme de la cérémonie, ainsi qu'une liste de 13 prix. Ces prix ont été offerts par les membres du*

*conseil d'administration de la fondation CSFB – qui sont les principaux dirigeants de CSFB -. Il s'agit de places de spectacle ou de matchs de baseball, de déjeuners ou dîners dans des restaurants huppés de la ville ou dans des country clubs de la région, de bons cadeaux à dépenser dans des magasins ou des instituts de beauté. Les prix ont une valeur de plusieurs centaines de dollars chacun. La fondation a également financé un prix d'une valeur de 1000\$, que le gagnant pourra attribuer à l'organisation non lucrative de son choix, celle-ci devant être inscrite auprès de l'administration fiscale – ce qui permet à CSFB de déduire une partie de son don de ses revenus imposables -. Tous les salariés bénévoles présents reçoivent un ruban de bons de loterie et doivent répartir ces bons dans les 13 jarres correspondant aux prix. Il y aura un tirage au sort à la fin de la cérémonie.*

*Une vingtaine de tables sont dressées dans la salle, devant la scène. Il y a un buffet et des boissons, des serveurs parcourent la salle, et des petits fours ornent chaque table de 10 personnes. Deux des tables devant la scène sont réservées aux représentants des associations subventionnées par la fondation CSFB (les « grantees »). Une autre est réservée aux membres du conseil d'administration de la fondation et aux dirigeants de CSFB. La salle peut accueillir plusieurs centaines de personnes, et elle dégage une impression de luxe, avec des dorures et un lustre monumental.*

*Un écran est disposé au dessus de la scène, et diffuse des photos des salariés de CSFB en train de faire du bénévolat. Les chansons qui sont diffusées dans la salle ont été choisies pour leur rythme dynamique et leurs paroles optimistes (« Beautiful day », de U2, par exemple).*

*Au bout d'une demi-heure, environ 250 personnes se sont installées autour des tables et derrière celles-ci. Il y légèrement plus de femmes que d'hommes mais le déséquilibre n'est pas frappant. Le président du conseil d'administration de la fondation CSFB, Doug Paul, ouvre la cérémonie. Il remercie chaleureusement les présents pour leur engagement lors de l'année passée et pour être venus à la cérémonie. Il insiste sur le fait que leur bénévolat a aidé de nombreuses personnes, il utilise à plusieurs reprises l'expression « to make a difference » pour décrire les résultats de l'action philanthropique de la fondation. Il souligne la chance qu'a l'entreprise d'avoir des salariés si impliqués dans le bénévolat. Il remercie aussi les bénévoles de prendre sur leur temps familial et leur temps libre pour faire du bénévolat*

avec CSFB. Puis le directeur de la fondation prend la parole, fait un rapide panorama de l'année 2006, notamment marquée par l'effort de reconstruction suite à l'ouragan Katrina, et il remercie un à un les 6 salariés de la fondation. Ceux-ci sont applaudis par la salle. Les deux responsables du bénévolat le sont particulièrement, les salariés présents semblent les (re)connaître. Un petit film est ensuite diffusé. Il s'agit d'une alternance de photos et d'extraits vidéos pris durant les différentes actions de bénévolat de l'année. On y voit des salariés souriants, en train de faire du jardinage, des travaux de construction (la fondation CSFB aide l'organisation Habitat for Humanity en envoyant des bénévoles construire des maisons pour des publics défavorisés qui accèdent ensuite à la propriété ; l'association fait payer très cher à l'entreprise le fait de pouvoir parrainer une maison et y envoyer ses bénévoles), du soutien scolaire, de la manutention pour des banques alimentaires, des courses destinées à récolter des fonds pour lutter contre différentes maladies...etc... Sur la plupart des photos, les salariés-bénévoles portent tous le même T-shirt CSFB, ou une casquette CSFB. Entre les photos et les vidéos, des encarts présentent l'action de la fondation en chiffres, qui sont systématiquement applaudis : 40 000 heures de bénévolat ont ainsi été effectuées par 6500 bénévoles, au cours notamment de plus de 380 projets de bénévolat en groupe. Plus de 2 millions de \$ ont été récoltés auprès des salariés durant l'année, et la fondation a contribué à hauteur de 7 millions de \$ à l'effort de reconstruction suite à Katrina.

L'une des salariées de la fondation présente le directeur général de CSFB, Brady Dougan, en insistant sur son engagement personnel auprès de plusieurs associations new-yorkaises et sur le fait qu'il a emmené une dizaine de nouveaux salariés de CSFB repeindre une aire de jeux à Harlem. Il prend la parole et souligne que le film montre ce qu'il y a de meilleur dans l'entreprise. Il explique que ce que à quoi contribuent les salariés bénévoles, c'est à construire une entreprise meilleure et à changer le monde. Leur bénévolat permet de montrer « dehors » (« out there ») que CSFB est une entreprise qui se préoccupe de ce qui se passe dans le monde et dans la « community », et qu'elle le fait mieux que les autres. Il raconte qu'il a participé à une réunion de dirigeants destinée à parler de l'action philanthropique des entreprises, et qu'il en est sorti avec le sentiment que CSFB faisait les choses plus efficacement et avec plus de cœur que ses concurrents. Tout au long de la cérémonie, de nombreuses allusions sont



*faites au sujet des banquiers n'ayant pas de cœur, ne pensant qu'à gagner de l'argent et à abattre la concurrence. Cette image est utilisée pour montrer comment les salariés de CSFB sont à la fois plus compétitifs que les autres professionnellement, mais aussi qu'ils sont des êtres humains plus généreux.*

*Puis les membres du conseil d'administration de la fondation se relaient pour remettre les 10 prix, qui récompensent le « innovator of the year » ( il s'agit de la première équipe de bénévole à être allée aider à la reconstruction de la région ravagée par Katrina. L'inefficacité du pouvoir fédéral est ici abondamment raillée), le « branch office of the year », dont les membres ont activement fait du bénévolat, le « fundraiser of the year », pour avoir récolté des fonds importants (cette année ces fonds ont été destinés à financer des bourses pour des lycéens), et les « unsung heroes », dont le bénévolat est trop peu reconnu. Tous les lauréats sont pris en photos par un membre du service de communication de l'entreprise, avec le membre du conseil d'administration qui leur remet leur prix – un trophée en plastique transparent - . C'est le service de la communication qui reçoit le prix du « unsung heroes », et le photographe est leur représentant. Le PDG de CSFB s'improvise donc photographe pour prendre le lauréat en photo.*

*Le directeur de City Year New York, Ken Grouf, est invité à prendre la parole au nom de tous les « grantees ». Il demande à tous leurs représentants de se lever. Ceux-ci se lèvent, se tournent vers la salle et applaudissent les salariés bénévoles en leur envoyant des « merci ». Puis il raconte comment il a lu dans « Travel and Leisure » ce reportage sur les salariés CSFB partis aider dans la région du Golfe du Mexique suite à Katrina, et il les remercie d'avoir appris à un dirigeant associatif « how to make a difference ». Il dit qu'il est impressionné que des salariés aient consacré leurs congés à aider les autres. Et il déclare aux salariés présents qu'ils travaillent pour une entreprise exceptionnelle, qui se soucie vraiment de ce qui se passe autour d'elle (« who really cares about the community »).*

*Puis d'autres membres du conseil d'administration de la fondation remettent les prix du « champion of the year » pour son implication massive et de longue durée auprès d'une organisation de promotion des sciences, le « department of the year », dont les membres se sont distingués par la multiplicité de leurs actions de bénévolat (le department de Investment Banking – le plus prestigieux de la banque et celui qui abrite*



*les salariés les mieux payés – remporte ce prix, ce qui donne lieu à plusieurs plaisanteries sur le fait que même les salariés les plus ambitieux, ceux qui ont un Blackberry greffé à la main et à l'oreille, sont très généreux et trouvent le temps d'aider les autres), le « mini-grant of the year », qui a soutenu un projet porté par une équipe de salariés, et le « rookie of the year », dont les débuts dans le bénévolat ont été particulièrement remarquables ( et il s'agit ici d'une équipe de salariés qui a consacré ses samedis de janvier à avril pour aider les résidents d'un quartier défavorisé à remplir leurs déclarations d'impôts. Le fait qu'ils aient dû passer un examen, et qu'ils aient permis à ces contribuables de récupérer des aides fédérales considérables est abondamment applaudi. Cette action a été faite avec la Robin Hood Foundation, qui est, au moment de l'enquête, une fondation très populaire dans les milieux financiers new yorkais car elle applique aux associations qu'elle subventionne des critères d'évaluation de leur performance et de leur gestion proches de ceux du secteur privé lucratif). La plupart des lauréats, lorsqu'ils sont appelés à venir sur scène, s'arrêtent plusieurs fois en chemin pour embrasser des collègues. Certains passent également par les tables des « grantees » pour saluer ceux avec lesquels ils ont collaboré.*

*Les enfants de l'une des écoles subventionnées par la fondation CSFB viennent ensuite donner un petit spectacle de danse africaine. Il s'agit de « Brother Jerome and the African Dance Troup of The Children's Storefront School ». A la fin du spectacle, l'un des membres du conseil d'administration suggère que les directeurs exécutifs fassent la même chose l'année suivante, « Brother Jerome and the Managing Directors ».*

*Enfin, deux derniers prix sont remis au « leader of the year », qui a mené de front plusieurs projets de la fondation en tant que bénévole, ainsi qu'au « most valuable volunteer ». Ce dernier est devenu l'un des bénévoles principaux de NY Cares, une association qui sert d'interface entre les organisations non lucratives locales et les new yorkais et entreprises qui veulent faire du bénévolat ou trouver une occupation bénévole à leurs salariés.*

*La cérémonie se termine par le tirage au sort des « Door prizes ». L'ambiance est conviviale et les salariés gagnants se montrent très contents. Certains vont pouvoir passer un déjeuner, une partie de golf ou un spectacle avec l'un des directeurs de l'entreprise. A la sortie de la salle, des blocs de post-it sont offerts aux bénévoles. Sur la*

*tranche des blocs, il est écrit « I give back ». Lors de la réunion des « Corporate Volunteers of New York » de la semaine précédente, les participants, dont les salariés de la fondation CSFB, avaient insisté sur l'importance de distribuer des petits cadeaux et des signes de reconnaissances aux salariés- bénévoles : ces cadeaux permettent de faire plaisir sur le coup, et de permettre aux salariés bénévoles d'afficher leur engagement au bureau. Les cadeaux recommandés étaient des photos de bénévoles encadrées, des petits diplômes, des tasses avec des messages des programmes de bénévolat.*

Afin de comprendre comment cette cérémonie illustre l'état actuel des politiques de bénévolat d'entreprise américaines, et la façon dont elles s'insèrent dans ce que l'on peut appeler l'éthique américaine du don, ce chapitre va s'attacher dans un premier temps à un état des lieux de ces politiques, pour ensuite montrer de quelle façon elles témoignent de la prégnance d'une forme d'éthique du don dans la société américaine, éthique basée sur l'expression « giving back to the community ».

Ce chapitre et le chapitre suivant vont abondamment traiter des politiques de mécénat d'entreprise, ou corporate philanthropy, qui englobent les politiques de bénévolat d'entreprise, ou corporate volunteerism. Ce regard qui va au-delà des stricts contours de notre objet s'impose pour comprendre dans quel cadre se sont développées les politiques de bénévolat d'entreprise.

# **I La place du *corporate volunteering* au sein des politiques de *corporate philanthropy* américaines.**

## **I.1 Regard préalable sur le *nonprofit sector* américain**

Avant de dresser un état des lieux des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise américaines, il semble nécessaire de s'arrêter un moment sur la nature de ce nonprofit sector qui reçoit les fonds et les salariés du monde de l'entreprise. La désignation des organisations non lucratives américaines est parfois problématique pour un observateur étranger : les *nonprofit organizations* recouvrent en effet un très large éventail d'organisations et de domaines. Elles représentent, selon Lester Salamon, en 2000, la moitié des hôpitaux du pays, un tiers des cliniques, plus du quart des crèches, près de la moitié des institutions d'enseignement supérieur, 80% des agences de service aux familles et aux particuliers, plus de 90% des orchestres et des théâtres et 70% de l'aide internationale en provenance des USA<sup>93</sup>.

Les *nonprofit organizations* dans le cadre desquelles les salariés-bénévoles ont des activités de bénévolat d'entreprise dépendent toutes des sections 501(c) (3) et 501 (c)(4) du code de l'Internal Revenue Service (IRS), équivalent fédéral du code des impôts français. Ces organisations sont exonérées d'impôts, et permettent à leurs donateurs de bénéficier de déductions fiscales – ce qui explique que les dons des entreprises se concentrent sur ces organisations –. Il s'agit d'organisations non lucratives servant des buts charitables, éducatifs, religieux, scientifiques et civiques. Pour bénéficier de l'exemption fiscale, ces organisations doivent dépenser chaque année, à des fins caritatives, au moins 5% de la valeur de leur patrimoine mobilier et immobilier. Ce sont soit des organismes d'utilité publique (*public charities*), soit des fondations. Les organismes d'utilité publique peuvent être de grandes organisations caritatives (Planned Parenthood, Red Cross...) ou des organisations de taille plus modeste ayant le même

---

<sup>93</sup> Salamon Lester, 2002, *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington DC. p. 9-10.

fonctionnement, mais aussi des universités (pour celles qui ne sont pas publiques), des hôpitaux, des institutions culturelles (musées, opéras, théâtres...), des stations de radio et de télévision appelées « publiques » (National Public Radio, Public Broadcasting Service), des organisations confessionnelles (qui constituent plus de la moitié des *public charities*). Les ressources des *public charities* peuvent provenir d'activités lucratives, mais dans ce cas celles-ci doivent avoir un lien avec l'activité de l'organisation. Les fondations se divisent entre *community foundations* et fondations dites « privées ». Les premières reçoivent de leurs donateurs des dons qu'elles attribuent aux causes choisies par ces derniers, souvent à une échelle locale (c'est ici le sens de *community*). Les secondes ont une source de financement unique, ou très étroite, et qui dépend d'une famille, d'un individu, d'une entreprise, dont elles portent souvent le nom. Ces fondations financent des programmes gérés par d'autres organisations, souvent des *public charities*. Parmi ces fondations, les plus connues sont la fondation Ford, la fondation Rockefeller, ou encore, plus récemment, la fondation Bill et Melinda Gates. Le régime fiscal des fondations est moins avantageux que celui des *public charities*, sauf lorsque les fondations administrent directement des programmes. Elles deviennent alors des *operating foundations*, au statut fiscal proche de celui des *public charities*. Ainsi, les dons monétaires des particuliers aux *public charities* peuvent être exemptés à hauteur de 50% de leur revenu imposable, et à hauteur de 30% pour les dons aux fondations privées. La « philanthropie institutionnelle »<sup>94</sup> comprend également des organisations comme United Way, dont le fonctionnement est très proche de celui d'une fondation, mais qui bénéficient du statut des *public charities* : elles recueillent les dons de particuliers et d'entreprises, pour ensuite les redistribuer à des *public charities*. Indiquons d'ores et déjà que ces organisations ont une facette de leur activité qui souvent coexiste avec les politiques de *corporate philanthropy* : en effet, ces organisations attirent une partie de leurs fonds par des mécanismes de *workplace charity*. Ces mécanismes consistent pour une entreprise à proposer à ses salariés de

---

<sup>94</sup> Nous reprenons ici l'expression de Leslie Lenkowsky, dans "Foundations and Corporate Philanthropy", p. 355-386, in Salamon Lester ed., 2002, *The State of Nonprofit America*, The Brookings Institution Press, Washington DC

retenir sur leur salaire un montant de leur choix et de reverser ce montant à l'antenne locale de United Way<sup>95</sup>.

Si l'on élargit le périmètre des *nonprofit organizations* à l'ensemble de la section 501 (c) du code de l'IRS, celui-ci comprend également les partis politiques, les syndicats, les associations professionnelles (*trade associations*), les lobbies, les mutuelles. Ces organisations, qui ne servent que leurs membres, bénéficient de taux d'exemption et de déductibilité variables selon leur nature et leur activité. Enfin, la définition la plus large des *nonprofit organizations* inclue l'ensemble des organisations, formelles et informelles, au sein desquelles des bénévoles et des salariés servent des buts religieux ou charitables, que ces organisations soient inscrites à l'IRS ou non (les organisations non lucratives, pour bénéficier des exemptions et des déductibilités, doivent s'adresser à l'administration fiscale, qui leur délivre une attestation les rattachant à l'une ou l'autre section du code).

Pour la suite de notre raisonnement, nous utiliserons *nonprofit organizations* et *nonprofit sector* pour désigner les organisations dépendant des sections 501 (c) et 501 (a).

---

<sup>95</sup> D'autres fonds sont apparus dans les années 1990, appelés *alternative funds*. Ils fonctionnent comme United Way, mais ne reversent leurs fonds qu'à des causes ou des groupes de bénéficiaires précisément définis (les femmes, les minorités ethniques...etc), ce qui entraîne une concurrence avec United Way, comme le décrit Emily Barman dans son ouvrage, *Contesting Communities, the Transformations of Workplace charity* qui traite spécifiquement de la concurrence entre ces organisations autour des mécanismes de *workplace charity*. Nous revenons sur cet ouvrage en fin de chapitre pour nous attacher à ce qu'il permet de comprendre de la notion de *community*.

## I.2 La corporate philanthropy et le corporate volunteering en chiffres

Comme Peter Dobkin Hall le fait remarquer, peu de données existent au sujet des dons faits par des entreprises au secteur lucratif jusqu'en 1936, date à laquelle la législation fiscale accorde aux entreprises la déductibilité fiscale de leurs dons au secteur non lucratif<sup>96</sup>. Des indicateurs parcellaires témoignent cependant de l'existence de politiques de mécénat d'entreprise impliquant des montants conséquents : ainsi, en 1909, 23% des plus gros donateurs de Cleveland sont des entreprises ; en outre, plus de 35% des dons faits à Harvard au milieu des années 1920 proviennent du monde des affaires.

Nous utilisons ici deux types de sources pour dresser un état des lieux quantitatifs des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprises aux Etats-Unis. Les données sur les montants globaux des dons des entreprises au *nonprofit sector* proviennent de Giving USA et sont en partie basés sur des données de l'administration fiscale, l'Internal Revenue Service (IRS). Les données concernant les bénéficiaires ou les différentes modalités du mécénat d'entreprise proviennent d'organisations de promotion de la *corporate philanthropy*, le Conference Board et le Boston College Center for Corporate Citizenship, dont les adhérents sont des entreprises ayant des politiques de mécénat et/ou de bénévolat d'entreprise. Ces données sont le plus souvent basées sur des questionnaires remplis par les responsables du mécénat, et on peut raisonnablement penser qu'elles ne reflètent les pratiques que de la portion du monde de l'entreprise la plus impliquée dans le développement du mécénat d'entreprise : elles ne concernent que les pratiques des entreprises adhérentes d'organisations de promotion du mécénat d'entreprise, et, parmi celles-ci, de celles dont les responsables du mécénat ont bien voulu répondre à un questionnaire sur leurs pratiques. Nous le verrons dans le chapitre deux, le problème de la fiabilité des données est sensiblement le même en France. Nous

---

<sup>96</sup> Dobkin Hall Peter, 2006, "A Historical Overview of the Nonprofit Sector", in Powell W.WW. and Steinberg R., 2006, *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*, Second Edition, Yale University Press, p. 32-64

allons revenir au cas par cas sur les modes de collecte et le statut des données que nous allons présenter.

Les données que nous utilisons ici au sujet des dons financiers des entreprises au secteur non lucratif sont issues de Giving USA. Giving USA est une fondation liée à l'un des principaux centres de recherche sur le secteur non lucratif : le Center on Philanthropy de l'université d'Indiana ; elle publie des chiffres sur le montant des dons charitables de l'année précédente. Ces chiffres sont basés sur les données de l'Internal Revenue Service (et concernent donc les dons fiscalement déductibles), du département du Trésor, du Bureau d'analyse économique, mais aussi d'autres *nonprofit organizations* et d'organismes de recherche comme Independent Sector, le Council for Aid on Education, le Urban Institute et le National Council of Churches of Christ. Ces organisations produisent des données sur le secteur à partir des données communiquées par leurs adhérents, ou à partir de recherches originales menées par leurs chercheurs, comme c'est le cas du Urban Institute. Par ailleurs, le Center on Philanthropy de l'université d'Indiana produit lui aussi ses données propres, à partir d'enquêtes quantitatives et qualitatives. Giving USA présente l'avantage d'être annuellement actualisé, et de réunir l'ensemble des principales sources de données du pays.

***Le poids financier de la corporate philanthropy : des sommes considérables, mais qui ne dominent pas la philanthropie américaine***

Ainsi, à partir des données de Giving USA 2005 et Giving USA 2006, on peut établir le tableau suivant :

Tableau 1 : Dons des entreprises en milliards de \$

années	1964	1969	1974	1979	1984	1989	1994	1999	2005
En \$ courants	0,63	0,93	1,1	2,05	4,13	5,46	6,98	10,23	13,77
% du bénéfice avant impôt des entreprises	0,9	1	0,7	0,8	1,5	1,4	1,2	1,3	1

Source : *Giving USA*, 2005 et 2006

Ce tableau illustre à la fois l'augmentation considérable en volume du montant des dons des entreprises au *nonprofit sector* depuis le milieu des années 1960, et la relative stagnation de l'effort relatif consenti par le monde de l'entreprise au vu du pourcentage que représente ce montant ramené au bénéfice avant impôt des entreprises américaines. Ainsi, si les montants attribués au nonprofit sector sont multipliés par plus de 20 entre 1964 et 2005, ils représentent, tant en 1969 qu'en 2005, 1% des bénéfices avant impôts des entreprises. On observe un pic dans le poids relatif des dons des entreprises par rapport à leur bénéfice avant impôt en 1984 : ce pic correspond à la fin du premier mandat présidentiel de Ronald Reagan. Nous verrons dans le chapitre 2 que ce pic témoigne de la réponse du monde de l'entreprise à l'appel présidentiel à un engagement plus important des entreprises, notamment pour pallier une diminution massive des fonds fédéraux attribués au domaine social.

L'année 2005 a été une année particulière pour le mécénat d'entreprise en raison des catastrophes naturelles survenues entre décembre 2004 – avec le tsunami en Asie du Sud-Est- et l'automne 2005 – avec les ouragans Katrina et Rita – qui ont entraîné un afflux de dons venant d'individus et d'entreprises. Toutes les entreprises américaines que nous avons étudiées avaient mis en place des programmes de dons pour les régions sinistrées. Les dévastations subies par la région de la Nouvelle-Orléans avaient particulièrement marqué les esprits, et l'ensemble des rapports, qu'il s'agisse de *Giving USA* ou d'autres publications émanant d'organisations patronales, mentionnent les dons liés à ces événements. Un domaine apparaît à cette occasion dans les chiffres du mécénat : il s'agit du « disaster-relief giving ». Giving USA estime à 1,38 milliards de \$ les dons, en argent et en matériel, qui sont allés à cette ligne budgétaire en 2005. Sans ce montant, l'estimation de Giving USA pour 2005 s'élève donc à 12,46 milliards \$. L'effort financier consenti par les entreprises pour le « disaster relief » a été particulièrement important relativement aux autres sources de financement privé : les entreprises ont fourni 19% des 7,37 milliards \$ versés pour les secours et les réparations consécutifs au tsunami et aux ouragans, alors qu'en 2005, les dons des entreprises ne représentaient que 5,3% du total des dons privés américains. Dans les entreprises étudiées, chez Citigroup par exemple, un programme de « matching gift » avait été mis en place : les salariés de l'entreprise étaient appelés à donner de l'argent pour l'aide d'urgence, et l'entreprise doublait le montant total du don. Cette politique



d'abondement des dons des salariés est une pratique très répandue dans les entreprises américaines. En France, la Compagnie, une grande entreprise du secteur financier, s'en est très largement inspiré pour sa campagne de soutien aux athlètes paralympiques pour les jeux olympiques d'Athènes en 2004 : les salariés-bénévoles récoltaient de l'argent par diverses activités – ventes de gâteaux dans l'entreprise, tombolas, tournois sportifs...- et l'entreprise versait le total de cet argent et un montant équivalent à la fédération handisport. L'entreprise avait d'ailleurs mis en place le même mécanisme pour l'aide humanitaire consécutive au tsunami.

Tableau 2 : poids relatif des sources de financement privées du *nonprofit sector* américain en 2005

Source des dons	En % du total des dons	En % du total des dons attribués au « disaster-relief »
Individus	76,5	79
Fondations	11,5	2
Legs	6,7	X
entreprises	5,3	19

Source : Giving USA 2006

Entre 2004 et 2005, le total des dons des entreprises a augmenté de 22,5%, alors qu'il n'avait augmenté que de 1,6% entre 2003 et 2004 (pour respectivement 6,1% et 3,8% de progression pour les dons des individus). Cette hausse s'explique à la fois par l'effort consenti autour des catastrophes naturelles – qui, comme le 11 septembre 2001, a placé le monde des affaires face à une demande pressante d'implication de la part de leurs salariés et du *nonprofit sector* – et par la hausse des profits des entreprises américaines en 2005, qui s'est élevé à 35,8%, un chiffre record. L'augmentation des profits a donc été supérieure à l'augmentation des dons, ce qui explique le faible pourcentage des dons rapportés au bénéfice avant impôts.

Notons ici que la forte proportion de grandes entreprises ayant une fondation explique que le montant des dons accordés au *nonprofit sector* ne pâtit que peu, lorsque l'on regarde le montant de l'ensemble des dons des entreprises, des périodes de mauvaise conjoncture économique. En effet, la partie des dons des entreprises qui transitent par les fondations d'entreprise subit peu les aléas de l'actualité économique et

financière, puisque les fondations disposent d'un capital financier et/ou immobilier (*endowment*) que le fondateur ne peut reprendre, et qui génère les ressources financières versées par les fondations aux *nonprofit organizations* qu'elles soutiennent. Une fois l'*endowment* attribué à la fondation, les ressources de celle-ci sont donc peu liées à la bonne santé financière et économique de l'entreprise fondatrice. Sur les 136 grandes entreprises adhérentes du Committee Encouraging Philanthropy et ayant répondu en 2005 au questionnaire de cette organisation de promotion du mécénat d'entreprise, 85% avaient une fondation d'entreprise, qui attribuait en moyenne la moitié des dons financiers de ces entreprises<sup>97</sup>.

### ***Des dons plutôt orientés vers le domaine social***

Des données à la fois plus précises et potentiellement plus sujettes à caution sont publiées par plusieurs associations d'entreprises, parmi lesquelles le Conference Board. Le Conference Board est une *nonprofit organization* qui regroupe plus de 2000 entreprises, aux Etats-Unis et à l'étranger. Elle publie un nombre important de rapports de recherche sur des sujets sociaux et économiques destinés à aider les dirigeants des entreprises adhérentes à améliorer leur conduite des affaires. Au sein du Conference Board, un *Center for Corporate Citizenship and Sustainability* publie tous les ans un rapport sur les montants attribués l'année précédente par des entreprises adhérentes au *nonprofit sector*. Son activité est liée à celle du Contributions Council, qui réunit les salariés chargés de la *corporate philanthropy* au sein des entreprises adhérentes au Conference Board<sup>98</sup>. Le Conference Board recueille les données liés aux « *corporate contributions* » depuis 1946, et un rapport paru en 1999 permet d'avoir une vision rétrospective de l'évolution des montants alloués par les entreprises à la *corporate philanthropy* entre 1947 et 1997<sup>99</sup>. Cette organisation compte dans son conseil

---

<sup>97</sup> Les résultats de ce questionnaire sont synthétisés dans *Giving Numbers 2007*, Committee Encouraging Corporate Philanthropy, NY. Nous traitons plus précisément de cette organisation dans le chapitre 3. Notons que sur les 136 entreprises en question, 33 ont plus de 100 000 salariés, et seulement 23 en ont moins de 10 000. Le nombre de salariés médian sur l'échantillon est de 40 650.

<sup>98</sup> Les chapitres 3 et 4 reviennent sur le rôle de ce type d'organisation.

<sup>99</sup> Nous utilisons donc ici les rapports suivants : Muirhead Sophia A., 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, The Conference Board, NY ; Muirhead Sophia A., 2006, *The 2005 Corporate Contributions Report*, The Conference Board, NY.

d'administration et parmi ses membres la plupart des plus grandes entreprises américaines, et la grande majorité des entreprises que nous avons étudiées.

Ainsi, le rapport 2005 du Conference Board est-il basé sur 189 grandes entreprises, dont le total des dons s'élevait en 2004 à 7,87 milliards \$, soit 65,8% du total des dons recensé cette année-là par Giving USA<sup>100</sup>. Ces entreprises font parties des très grandes entreprises du pays : 90 ont plus de 25 000 salariés, et seulement 3 ont moins de 1000 salariés.

Tableau 3 : Bénéficiaires des dons des entreprises, aux USA et dans le monde, en 2004

Domaine bénéficiaire	Détail de la catégorie	% du total
Santé et solidarité (Health and human services)	Dons à United Way, à des campagnes nationales de générosité, à des organisations internationales, nationales et locales oeuvrant dans le domaine de la solidarité (American Red Cross, American Cancer Society...), à des hôpitaux, des organisations de jeunesse ou d'aide aux personnes âgées, et de façon générale toute organisation s'occupant de prévention, de planning familial, de toxicomanie ou d'aide d'urgence.	43,47
Education	Dons à des institutions d'enseignement primaire, secondaire et supérieur, à des associations d'enseignants, à des organisations d'alphabétisation, et à des bourses pour des élèves et des étudiants.	14,11
Culture et Art (Culture and the Arts)	Dons à des musées, des fondations d'art, des théâtres, des compagnies de danse, des orchestres, des bibliothèques publiques.	3,79
Développement local (Civic and community)	Dons destinés à soutenir le développement local (aides au développement économique des quartiers en difficulté, organisations dans le domaine de la justice et de l'accès aux droits, et dans le domaine du logement), aux organisations d'animation locale comme le YMCA	8,33
Environnement	Dons destinés à la protection de l'environnement	1,37
Aide internationale	Dons à des organisations étrangères	18,36
Tsunami	NB : l'essentiel de l'aide a été attribuée en 2005	0,47
Autres	Dons aux organisations internationales américaines, à des événements comme les Jeux Olympiques, au financement de médias non lucratif (comme PBS, la télévision « publique » américaine), et les dons à des organismes de recherche en politique publique (comme la Brookings Institution).	10,1

Champ: % des dons des 189 entreprises qui constituent l'échantillon

Source : The 2005 Corporate Contributions Report, The Conference Board

<sup>100</sup> Muirhead Sophia, 2005, *The 2005 Corporate Contributions Report, An analysis of the giving patterns of 189 major corporations in 2004*, The Conference Board, NY. Nous utilisons ici le rapport 2005 car il a été le dernier auquel nous ayons eu accès, car la publication des rapports 2006 et 2007 est intervenue après notre départ de la Columbia Business School, et nous n'avons donc pas accès à ces rapports, réservé aux membres du Conference Board et à quelques institutions universitaires – ou à des lecteurs fortunés, le rapport coûtant 495\$.

Ainsi, comme le montre le tableau 3, les dons des grandes entreprises américaines vont massivement à des organisations oeuvrant dans le domaine social : le cumul des catégories « Health and human services », « civic and community » et « aide internationale » concentre plus de 70% des dépenses des entreprises. Le champ de l'éducation est également un champ d'investissement important. Contrairement à ce que pourraient laisser penser les nombreux logos d'entreprises à l'entrée des musées américains, la culture et les arts, s'ils sont une constante dans les « portefeuilles philanthropiques » des entreprises, ne sont pas le domaine qui coûte le plus cher aux entreprises. Nous le verrons dans le chapitre 2, le poids du mécénat culturel est en France beaucoup plus important. Cette différence s'explique par l'histoire des politiques françaises de mécénat d'entreprise. La prédominance des questions sociales et d'éducation dans le paysage du mécénat d'entreprise américain s'explique également par l'histoire de ces politiques : la suite de ce chapitre montre ainsi comment la *corporate philanthropy* s'inscrit dans la double filiation du « *give back to the community* », leitmotiv des bénévoles américains fortement présent dans la prise en charge des problèmes sociaux, et de la recherche par le monde des affaires d'une voie entre Etat providence et remise en cause du capitalisme.

### ***L'inégal investissement des entreprises selon leur secteur économique et le poids des dons en nature***

Tableau 4: Les 9 principaux secteurs économiques de la *corporate philanthropy*

Secteur économique	Nombre d'entreprises dans l'échantillon	% des dons versés par les entreprises
Compagnies pharmaceutiques	7	39,3
Informatique et technologie	18	11,7
Agroalimentaire et tabac	9	5,3
Transports	7	3,2
Industrie pétrolière	6	2,7
Banques et finance	21	7,8
Télécommunications	7	8,5
Assurances	18	2,4
Commerce	7	5

Champ : 189 entreprises de l'échantillon du rapport du Conference Board.

Source : *The 2005 Corporate Contributions Report*, The Conference Board.

Le total des dons comptabilisés par le Conference Board comprend des dons financiers et des dons en nature : certaines entreprises donnent en effet des produits ou des services au nonprofit sector. Le Conference Board ne prend en compte dans la part « non cash » des dons que les dons de produits ou de matériel. Dans le cas de produits fabriqués par l'entreprise, la valeur que les entreprises peuvent déduire correspond aux coûts d'achat et de fabrication du produit. La part de ces dons en nature dans le total des dons varie beaucoup d'un secteur d'activité à un autre : ainsi, plus de 87% de la valeur des dons du secteur pharmaceutique était représentée des dons en nature en 2005, ainsi que plus de 70% des dons des entreprises informatiques, contre seulement 2% des dons du secteur bancaire. La possibilité pour les entreprises pharmaceutiques de donner des médicaments au *nonprofit sector*, et notamment à l'aide internationale, place ce secteur d'activité en tête des donateurs. La plupart des entreprises pharmaceutiques ont des « Patient Assistance Programs » qui fournissent gratuitement aux Américains pauvres ne bénéficiant pas du programme fédéral Medicare ou d'un autre programme public d'assurance maladie des médicaments et des vaccins. Les patients doivent déposer des demandes d'entrée dans ces programmes qui sont très similaires à ceux pour bénéficier de prestations sociales publiques. La seconde place occupée par les entreprises informatiques s'explique elle aussi par la valeur des biens donnés à des *nonprofit organizations*. La frontière entre don et politique commerciale est parfois très fine lorsqu'il s'agit de médicaments et d'ordinateurs attribués à des populations défavorisées : tests de médicaments, fidélisation d'une clientèle prometteuse sont des critiques souvent adressées à cette forme de *corporate philanthropy*.

### ***La difficile quantification des politiques de bénévolat d'entreprise***

Ni Giving USA ni le Conference Board ne comptabilisent dans le montant des dons le bénévolat des salariés. La quantification du nombre d'entreprises ayant mis en place une politique de bénévolat d'entreprise et du nombre de salariés-bénévoles participant à ces politiques est délicate : elles reposent exclusivement sur les déclarations des services de mécénat des entreprises. Par ailleurs, dans la plupart des entreprises étudiées, il a été possible de récolter des données sur le nombre de salariés-bénévoles ou le nombre d'heures consacrées par les salariés au bénévolat – ces chiffres

figurent en annexe, dans la présentation des entreprises étudiées. Ces données n'ont en aucun cas pu être vérifiées, et le statut qu'elles occupent dans la promotion des politiques de bénévolat d'entreprise de chaque entreprise incite à les prendre en compte avec prudence. Nous les avons donc considérées comme des ordres de grandeur.

Un ouvrage publié par VOLUNTEER, une organisation de promotion du bénévolat, dénombre plus de 600 entreprises ayant une politique de bénévolat d'entreprise formalisée en 1985, et énonce que plus de 200 entreprises ont déclaré cette même année que plus de 300 000 salariés avaient participé à des activités de bénévolat d'entreprise<sup>101</sup>.

Deux études émanant du Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC) permettent d'évaluer la diffusion et la nature des politiques de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis. Ces études ne sont pas les seules à aborder cette question, mais elles nous ont paru être les plus claires et les moins sujettes à malentendu quant à la nature des données présentées. Le BCCCC est un centre lié à la Carroll School of Management du Boston College, une université jésuite faisant partie des meilleures universités privées du pays. Le BCCCC est à la fois un centre de recherche qui publie des rapports sur les pratiques de responsabilité sociale et de mécénat d'entreprise des entreprises américaines, un centre de formation continue – qui organise des séminaires à destination des cadres chargés des politiques de responsabilité sociale, et une organisation destinée à offrir des services d'expertise et de conseil à ses quelques 350 membres. Chaque année, le centre publie un « State of corporate citizenship » qui recense, à partir d'un sondage effectué auprès de cadres dirigeants d'entreprises américaines, les opinions et les pratiques du monde des affaires au sujet des politiques de responsabilité sociale des entreprises. L'édition 2007 de ce rapport précise que 69% des entreprises sondées ont un programme de dons financiers, 65% ont un programme de dons en nature, et 64% ont une politique de bénévolat d'entreprise. Les entreprises couvertes par ce sondage n'ont pas été choisies parce qu'elles étaient membres du BCCCC, leurs dirigeants ne sont donc pas a priori tous particulièrement sensibilisés aux pratiques prônées par cette organisation<sup>102</sup>. Le pourcentage d'entreprises ayant une

---

<sup>101</sup> Allen Ken, Keller Sherley et Vizza Cynthia, 1986, *A New Competitive Edge, Volunteers from the Workplace*, VOLUNTEER, Arlington.

<sup>102</sup> Le sondage a été effectué en ligne en juillet 2007 auprès de 751 cadres dirigeants, et les réponses ont été pondérées en fonction de l'implantation géographique, du nombre de salariés,

politique de bénévolat d'entreprise nous semble à ce titre le « moins insatisfaisant » que nous ayons pu trouver, mais on peut raisonnablement estimer qu'il est très supérieur au pourcentage réel d'entreprises ayant une politique de bénévolat d'entreprise, puisque les grandes entreprises sont très largement surreprésentées dans ce sondage. Cependant, il n'indique rien ni de l'ampleur, ni de la nature de ces politiques, ni du nombre de salariés concernés ou engagés dans ces politiques.

Un autre rapport du BCCCC permet de se faire une idée de la nature des politiques de bénévolat d'entreprise des entreprises membres de cette organisation. En effet, le « Boston College Community Involvement Index 2003 » comprend les résultats à un questionnaire dispensé aux 151 participants des séminaires organisés par le BCCCC en 2003. Ces participants travaillent donc tous dans des entreprises qui ont, au moins formellement, une politique de responsabilité sociale. Parmi les entreprises pour lesquelles travaillent ces participants, 98% ont une politique de mécénat d'entreprise et 85% ont une politique de bénévolat d'entreprise. Ce questionnaire recense la fréquence des différentes modalités de bénévolat d'entreprise. Ainsi, 77% des entreprises ont une politique de reconnaissance du bénévolat des salariés – sous forme de remerciements, de récompenses, de cérémonies – , 69% organisent des activités de bénévolat d'entreprise en groupe, 44% ont une politique d'incitation au bénévolat individuel des salariés hors du temps de travail, 40% offrent du temps payé à leurs salariés pour que ceux-ci effectuent des activités dans le *nonprofit sector*, et 29% ont une politique de détachement de cadres dans des *nonprofit organizations*. Il n'existe pas de données agrégées sur la taille des entreprises membres du BCCCC mais la lecture de la liste des entreprises membres permet de relever les noms des plus grandes entreprises américaines. A défaut d'une estimation plus satisfaisante, le pourcentage de grandes entreprises américaines – soit des entreprises ayant plus de 1000 salariés – ayant une politique de bénévolat d'entreprise peut probablement être estimé entre ces deux chiffres établis par le BCCCC par des moyen différents : entre 64 et 98%.

---

et du secteur économique de chaque entreprises en fonction du recensement fédéral des entreprises américaines. Au total, 58% de ces entreprises avaient moins de 100 salariés, 20% avaient entre 100 et 999 salariés et 22% avaient plus de 1000 salariés. Au total, 42% des entreprises avaient donc plus de 100 salariés. Or, selon les chiffres du Census Bureau de 2005, 1,8% des entreprises américaines avaient plus de 100 salariés. Voir *The State of Corporate Citizenship in 2007*, Boston College Center for Corporate Citizenship.



Par ailleurs, selon les chiffres du Bureau of Labor Statistics, près de 60,8 millions d'Américains ont fait du bénévolat en 2007, soit 26,2 % de la population âgée de plus de 16 ans. Parmi ces bénévoles, plus de 35% exercent principalement leur bénévolat auprès d'une organisation religieuse, 26% sont bénévoles dans des organisations éducatives ou liées à la jeunesse, et 13% font du bénévolat dans des organisations du champ social (« social or community service »). A ce titre, les politiques de bénévolat d'entreprise, qui concernent essentiellement les domaines de l'éducation, des jeunes et de l'action sociale, s'intègrent bien dans les pratiques bénévoles des Américains. En outre, le Bureau of Labor Statistics fournit un chiffre qui concerne au moins partiellement notre objet : en effet, 1,3% des bénévoles américains déclarent avoir commencé à faire du bénévolat dans l'organisation au sein de laquelle ils s'engagent le plus au moment du sondage suite à une demande en ce sens de leur supérieur hiérarchique ou de leur employeur. Cela représente donc plus de 790 000 bénévoles. En outre, 14,8% des bénévoles américains ont commencé à faire du bénévolat à la demande d'un proche, d'un parent ou d'un collègue et 27% à la demande d'une personne appartenant à la *nonprofit organization* en question. Si tous les bénévoles américains qui se sont impliqués dans une *nonprofit organization* à la demande de leur employeur ou d'un collègue ne le font pas dans le cadre d'une politique de bénévolat d'entreprise, ces chiffres permettent tout de même de prendre la mesure des liens existant entre sphère professionnelle et sphère bénévole.

### I.3 Les modalités du corporate volunteering

Les politiques de *corporate volunteering* américaines peuvent prendre plusieurs formes. Nous avons principalement étudié ce qui constitue la facette la plus visible, et la plus courante, des politiques de bénévolat d'entreprise : les activités bénévoles effectuées en groupe, sous les couleurs de l'entreprise, lors de journées ou de moments préparés conjointement par le service de l'entreprise chargé de la politique de bénévolat d'entreprise et la *nonprofit organization* qui reçoit les salariés bénévoles.



Ces activités de bénévolat s'exercent durant le temps de travail ou hors du temps de travail. Dans une entreprise comme Disney, les deux modalités coexistent. Le service de *community outreach* organise pour les chefs de département souhaitant réunir leurs subordonnés dans une activité extra-professionnelle des journées ou des demi-journées de bénévolat auprès de l'une des *nonprofit organizations* qui bénéficient du mécénat d'entreprise de Disney. Dans ce cas, l'activité de bénévolat d'entreprise s'effectue sur le temps de travail. Parallèlement, le service de *community outreach* envoie aux salariés, chaque mois, une liste des activités bénévoles proposées durant les pauses déjeuner, les soirées et les week-ends. Le jardin à la rénovation duquel les *VoluntEars* ont participé à New York – dont nous avons parlé en introduction – a ainsi été le lieu de ces deux modalités de bénévolat d'entreprise : sur le temps de travail et hors du temps de travail.

Certains services de mécénat d'entreprise proposent également aux salariés de s'impliquer à titre individuel comme bénévoles auprès d'une *nonprofit organization*. Lorsque ce type de bénévolat est organisé dans le cadre de l'entreprise, il repose sur l'utilisation des compétences professionnelles du salarié-bénévole hors du cadre strictement professionnel. Ce travail bénévole tire sa qualification bénévole du fait qu'il s'exerce auprès d'une structure non lucrative qui n'est pas l'employeur du salarié, et non de sa gratuité : le travail fourni est effectivement gratuit pour la *nonprofit organization*, mais il s'effectue le plus souvent sur le temps de travail du salarié, et il est à ce titre rémunéré par l'entreprise. Ce travail rentre alors dans le cadre de ce que l'on appelle le *pro bono work*, pratique très développée dans les cabinets d'avocats new-yorkais, et, de façon générale, américains. Les politiques de *pro bono* consistent à fournir gratuitement à des *nonprofit organizations* des prestations, pour lesquelles les salariés sont rémunérés comme s'ils fournissaient la prestation à un client qui paierait.

Les services de bénévolat d'entreprise organisent également une forme de bénévolat qui est probablement celle qui surprend le plus l'observateur étranger. Plusieurs grandes entreprises, notamment dans le domaine de la finance, comme Lehman Brothers<sup>103</sup>, ou Goldman Sachs, ont en leur sein de véritables structures de placement de cadres supérieurs dans les « *boards* » - équivalent des conseils d'administration des associations françaises – des *nonprofit organizations*. Il s'agit pour

---

<sup>103</sup> Lehman Brothers est, au moment où s'écrit cette thèse, au cœur de la crise financière américaine, la banque ayant été ruinée par la crise des subprimes.

les salariés qui s'occupent de cette forme de placement de trouver pour les principaux dirigeants de l'entreprise des *boards* en manque de *board members*, qui assurent la direction de *nonprofit organizations* prestigieuses, et dont le domaine d'activité intéresse les futurs *board members*. La détention d'un siège de *board member* est une activité bénévole au coût élevé : il est en effet d'usage de verser une contribution financière importante à la *nonprofit organization* dans le *board* de laquelle on siège. Certains services de mécénat d'entreprise prennent en charge la contribution de quelques salariés triés sur le volet à des *boards* sélectionnés avec un soin particulier. Ces salariés sont ainsi chargés de représenter leur entreprise dans des *nonprofit organizations* qui tiennent lieu, localement ou nationalement, d'espaces de distinction sociale très prisés. C'est le cas, à New York, des *boards* des principaux hôpitaux comme le New York Presbyterian Hospital, des grandes universités comme Columbia ou New York University, des principales institutions culturelles comme le Metropolitan Museum, le Lincoln Center ou le Carnegie Hall. Le financement par les services de mécénat des contributions financières des salariés siégeant dans des *nonprofit boards* prestigieux est un sujet dont les responsables du mécénat ne parlent pas facilement. Si nous n'en avons pas entendu parler lors d'une réunion entre responsables du mécénat, dans une conversation qui divisait les participants, aucun enquêté n'aurait abordé cette question : le sujet est en effet épineux, puisqu'il s'agit des principaux dirigeants des entreprises concernées. Ceux-ci disposent donc de revenus considérables, qui leur permettraient aisément de faire de généreuses contributions aux budgets de plusieurs *nonprofit organizations*. Pour autant, si certains de ces dirigeants considèrent qu'ils représentent plus les intérêts de l'entreprise qu'ils ne s'engagent personnellement auprès d'une organisation dont l'objet leur tient à cœur, il est délicat pour des salariés chargés du mécénat de donner une fin de non recevoir à ce type de requête. Le « *board placement* » permet, en ce qu'il incarne une configuration limite du bénévolat d'entreprise, tant par sa nature que par le type de salariés-bénévoles qu'il concerne, de mettre à jour certaines tensions dans les politiques de bénévolat d'entreprise : nous y reviendrons dans les trois derniers chapitres de cette thèse.

Enfin, la promotion du bénévolat passe dans certaines entreprises par des mécanismes de recension de l'engagement bénévole des salariés dans un cadre extérieur à l'entreprise. C'est le cas d'IBM. L'incitation au bénévolat chez IBM ne passe pas

réellement par une politique de bénévolat d'entreprise au sens où un service de l'entreprise – ici le *corporate-community relations department* – organiserait des activités de bénévolat pour les salariés, mais par des mécanismes de rétribution de l'engagement bénévole des salariés. Ce dispositif s'appelle le *On Demand Community*, et il est commun à l'ensemble des implantations d'IBM dans le monde. Il consiste à mettre à disposition des salariés, sur le site intranet de l'entreprise, des annonces de *nonprofit organizations* ayant besoin de bénévoles, et à mettre sur le même site des « outils » utiles aux salariés dans leur bénévolat : il s'agit de fiches destinées à monter un dossier de financement pour un projet, de documents pédagogiques pour les salariés exerçant leur bénévolat dans le domaine de l'éducation, de notes permettant d'établir un budget pour une *nonprofit organization*. Nous avons eu un aperçu de ces documents lors d'un entretien avec l'un des salariés du *corporate-community relations department*, qui nous a montré sur son écran d'ordinateur quelques-uns des documents, mais a refusé de nous les communiquer. En plus de ces informations mises à disposition des salariés, ces derniers sont invités à enregistrer sur le site internet de *On Demand Community* le montant des heures de bénévolat qu'ils ont accumulé auprès d'une ou plusieurs *nonprofit organizations* – ce qui permet à IBM de déclarer en 2007 près de 100 000 salariés bénévoles à travers le monde, et six millions d'heures de bénévolat. Si ce montant dépasse quarante heures auprès d'une même organisation, les salariés peuvent demander à ce que cette organisation reçoive une « *community grant* », sous forme d'argent ou de matériel informatique. Les salariés peuvent également demander, indépendamment de la fréquence de leur bénévolat au sein de l'organisation, à ce que les *nonprofits* dans lesquels ils s'engagent bénéficient des réductions accordées aux familles des salariés d'IBM sur les produits IBM. Ainsi, si le bénévolat des salariés d'IBM – qui s'appellent eux-mêmes les *IBMers* – n'est pas à proprement parler organisé par leur employeur, il fait l'objet d'une attention particulière, que Ruth Wilson, l'une des principales responsables de *On Demand Community*, décrit comme suit : « *IBMers are free to volunteer anywhere they want to, but we encourage them to enlighten IBM's special contribution.* »<sup>104</sup>. Le programme de reconnaissance du seuil des 40 heures de bénévolat ne limite pas les domaines dans lesquels les salariés peuvent être bénévoles.

---

<sup>104</sup> « Les salariés d'IBM sont libre d'être bénévoles où bon leur semble, mais nous les encourageons à mettre en valeur la contribution spécifique d'IBM ».

Pour autant, l'ensemble des outils mis à disposition en ligne se concentre plutôt sur le domaine de l'éducation, domaine dans lequel le service de *corporate-community relations* investit beaucoup d'argent en équipement informatique et en logiciels spécialement conçus pour les écoles<sup>105</sup>. Ce type de mécanisme d'encouragement au bénévolat est appelé « dollars for doers » : les services de mécénat ou les fondations versent aux salariés ayant accumulé un certain nombre d'heures de bénévolat hors de leur temps de travail une subvention pour une association de leur choix. Ce principe peut servir à inciter les salariés à participer au bénévolat d'entreprise : en 2005, Disney versait aux salariés-bénévoles une somme à remettre à l'association de leur choix. Cette somme s'élevait, en France, à 100 € pour les salariés ayant fait entre 10 et 20 heures de bénévolat dans l'année dans le cadre des Disney VoluntEars, 500 € pour les salariés ayant fait entre 25 et 50 heures, et 1000 € pour les salariés ayant effectué plus de 75 heures de bénévolat dans l'année.

Ainsi, les politiques de bénévolat d'entreprise américaines prennent plusieurs formes, individuelles et collectives. Nous allons voir que toutes s'inscrivent dans une éthique américaine du don qui s'articule autour de l'expression « giving back to the community », qui a inspiré le nom des « Giving back awards » de CSFB dont nous avons parlé en début de chapitre.

---

<sup>105</sup> Nous revenons sur cet accent mis sur l'éducation à la fin du chapitre 6

## II Les politiques de bénévolat d'entreprise au cœur du « *giving back to the community* »

Les politiques de bénévolat d'entreprise américaines témoignent fortement de certains traits de la philanthropie américaine. Ce que l'on pourrait appeler l'éthique américaine du don, ou, à la suite de Maud Simonet, l'éthique de la responsabilité communautaire<sup>106</sup>, repose sur deux notions interconnectées : celle de « give back », de se sentir redevable de sa réussite personnelle, aussi relative soit-elle, et celle de « community », qui trace les contours du groupe envers lequel ce sentiment de reconnaissance se manifeste. Le compte-rendu de l'observation menée lors d'une cérémonie de remise de prix aux salariés-bénévoles de Crédit Suisse First Boston (CSFB), à New York, qui figure en tête de ce chapitre, permet de prendre la mesure de la présence de ces deux pierres angulaires de l'éthique américaine du don.

La thématique du « giving back to the community » est partout présente dans les politiques de bénévolat d'entreprise<sup>107</sup> : elle traverse ici les discours des dirigeants de l'entreprise, les supports de communication, les discours des représentants des *nonprofit organizations*. Le nom des services en charge du bénévolat d'entreprise est à cet égard révélateur : *community outreach department* ou *community relations department* sont des appellations courantes pour les services de mécénat d'entreprise américains. Plusieurs éléments permettent de comprendre le sens de cette expression. D'une part, l'existence d'une éthique du don basée sur la notion de contre-don de l'individu vers la collectivité repose à la fois sur ce que Max Weber a appelé l'éthique protestante du capitalisme, et sur la théorisation d'un « évangile de la richesse » teinté de darwinisme social à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. D'autre part, la notion de « community » peut être déclinée à partir de ses différentes acceptions.

---

<sup>106</sup> Simonet Maud, 2002, « « Give back to the community » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire », *Revue Française des Affaires Sociales*, octobre-décembre, n°4, p.167- 190

<sup>107</sup> Nous y reviendrons dans la suite du développement, l'expression « to make a difference » est également très courante dans les discours des salariés-bénévoles et des responsables du mécénat.

## II.1 La place du « give back » dans les politiques de bénévolat d'entreprise

La société américaine est, dès les débuts de la république, imprégnée de la notion de *stewardship*, remplissant une fonction de cohésion sociale. La doctrine du *stewardship*, issue de la Réforme, stipule que les hommes riches le sont devenus, par la volonté divine, pour qu'ils puissent redistribuer cette richesse aux pauvres. Cette doctrine civique et religieuse permettait d'assurer la cohésion des « communautés » de colons, en récompensant l'effort et le travail, tout en maintenant la cohésion du groupe par la limitation des richesses personnelles excessives des uns, et de la paupérisation des autres<sup>108</sup>. La « parabole des talents », selon laquelle Dieu aurait donné à trois serviteurs un capital de talents avec mission pour chacun de le faire fructifier, relatée dans l'évangile selon Saint-Matthieu, dénote la même idée, selon laquelle l'enrichissement ne doit pas être réalisé à des fins personnelles, mais pour rendre grâce à Dieu<sup>109</sup>. Comme l'a montré Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>110</sup>, la réussite économique est considérée, dans ce que Weber appelle les sectes protestantes, comme un signe d'élection divine. Il appartient aux individus de réussir dans leur vie professionnelle, celle-ci étant considérée comme une vocation au sens religieux du terme. La poursuite de la réussite professionnelle est alors un moyen de contribuer au bien général, l'engagement pour des causes d'intérêt général en est un autre. Nul ne sait, dans le monde protestant, s'il fait partie des élus de Dieu, mais, en cas d'élection, le salut n'est assuré que si l'on a contribué au bien commun. Chacun se doit donc de réussir sa vie professionnelle afin de conserver toutes ses chances d'accéder au salut. Les « bonnes œuvres », si elles ne sont pas un moyen de gagner son salut, sont nécessaires pour signaler l'élection divine de celui qui les dispense. Il ne s'agit pas pour nous de discuter la thèse wébérienne de la corrélation entre protestantisme et développement accéléré du capitalisme, mais bien plutôt de reconnaître que l'histoire

---

<sup>108</sup> McCarthy Kathleen D., 1989, "The Gospel of Wealth: American Giving in Theory and Practice", p. 46-62, in Magat Richard, Ed, *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*, Oxford University Press, Oxford et New York

<sup>109</sup> Saint Matthieu, 25, 14-30.

<sup>110</sup> Weber Max, 2001 (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Coll. Champs, Flammarion, Paris

du secteur privé américain, lucratif et non lucratif, a en partie été façonnée par les convictions religieuses des Américains, et comment cette doctrine du *stewardship* a donné lieu aux principaux textes ou discours fondateurs de la philanthropie américaine. Les « bonnes œuvres » évoquées par Weber sont un moyen de prouver que l'enrichissement n'a pas été réalisé à des fins personnelles.

De cette base religieuse, s'est développée au 19<sup>ème</sup> siècle l'idée d'un devoir de l'homme fortuné – au double sens de chanceux et de riche -. La montée de la pauvreté urbaine et industrielle et de la prise de conscience de celle-ci pousse les classes moyennes et supérieures à créer nombre d'organisations charitables. Au tournant du siècle, on rencontre ainsi l'affirmation de la nécessité de voir de grandes organisations bureaucratisées prendre en charge les questions économiques, sociales et politiques et mener à bien les réformes nécessaires. L'idée est de diriger la philanthropie avec des méthodes et des institutions capitalistes. Elle est encouragée par le darwinisme social inspirée par Herbert Spencer, qui à la fois s'oppose à l'intervention de l'Etat (considérée comme non naturelle), et est ouvert à l'existence d'organisations non lucratives, dont la survie dépend de l'efficacité, et qui en rendant des individus plus aptes à la lutte pour l'existence, contribuent à « *move the race forward* ». L'appel à la morale puritaine de la vocation, analysée par Weber, permet de légitimer le profit<sup>111</sup>. Andrew Carnegie publie un ouvrage, *The Gospel of Wealth*, résumant parfaitement la vision des devoirs des hommes riches, et du monde des affaires, vis-à-vis du reste de la société. Ses écrits influencent fortement, encore aujourd'hui, la philanthropie des classes supérieures et du monde des affaires.

Selon Carnegie, la philanthropie doit sortir du palliatif, de la charité, pour aller vers la prévention des problèmes sociaux. Elle doit œuvrer au passage de l'égalité de condition à l'égalité d'opportunité, en donnant à tous l'accès à l'ascension de l'échelle sociale : “the best means of benefiting the community is to place within its reach the ladder upon which the aspiring can rise – free libraries, parks and means of recreation, by which men are helped in body and mind; works of art, certain to give pleasure and improve the public taste; and public institutions of various kinds, which will improve

---

<sup>111</sup> Voir notamment Debouzy Marianne, 1972, *Le capitalisme « sauvage » aux Etats-Unis, 1860-1900*, Ed du Seuil, Paris



the general condition of the people...<sup>112</sup>. En conséquence, les domaines de l'éducation, de la formation doivent être privilégiés. Par ailleurs, Carnegie souligne l'importance d'une gestion efficace de la philanthropie, en opposition avec l'inefficacité de l'Etat, dont l'action doit se limiter à ceux incapables de travailler. L'homme d'affaire a prouvé son efficacité, il doit l'appliquer à la philanthropie. En outre, il distribuera son argent d'autant plus rigoureusement qu'il l'aura gagné lui-même, contrairement aux agents de l'Etat. La distinction entre « bons » et « mauvais » pauvres est centrale dans la vision que Carnegie a des œuvres philanthropiques. Il convient d'aider les pauvres méritants, durs à la tâche. Oisiveté, assistanat, débauche et alcoolisme sont placés du côté de ceux pour lesquels la philanthropie ne peut, et ne doit, rien faire : « One man or woman who succeeds in living comfortably by begging is more dangerous to society, and a greater obstacle to the progress of humanity than a score of wordy socialists. »<sup>113</sup>. Les lois du darwinisme social doivent s'appliquer, et laisser ces citoyens inutiles sur le côté de la route : « It were better for mankind to that the millions of the rich were thrown into the sea than so spent as to encourage the slothful, the drunken, the unworthy. »<sup>114</sup>. La motivation essentielle de ce discours est la paix sociale. «The problem of our age is the proper administration of wealth, that the ties of brotherhood may still bind together the rich and poor in harmonious relationship.»<sup>115</sup> Le don doit ici faire lien, et en acquittant une forme de dette envers la société, l'homme riche empêche le système qui a fait sa réussite d'exploser. Enfin, Carnegie étend à l'ensemble de la société, et non seulement aux hommes riches, l'obligation du don, du *give back to the community*: « Every one who has but a small surplus above his moderate wants may share this privilege with his

---

<sup>112</sup> «Le meilleur moyen de rendre service à la communauté est de mettre à la portée de ceux qui le souhaitent les barreaux qui leur permettront de s'en sortir – des bibliothèques gratuites, des parcs, des loisirs par lesquels les hommes peuvent entretenir leur corps et leur esprit ; des œuvres d'art, pour les divertir et améliorer les goûts du grand public ; et des institutions publiques variées, pour améliorer la condition générale des gens... », in Carnegie Andrew, 1889, *The Gospel of Wealth*, in Burlingame Dwight (ed.), 1992, *The Responsibilities of Wealth*, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis. P. 11

<sup>113</sup> p. 14 « Un homme ou une femme réussissant à vivre confortablement de la mendicité est plus dangereux, et s'oppose plus au progrès de l'humanité qu'une troupe de socialistes bavards ».

<sup>114</sup> « Il vaudrait mieux pour l'humanité que les millions des riches soient jetés dans la mer plutôt que dépensés à encourager les feignants, les ivrognes, les incapables », in Burlingame, *ibid*, p. 10.

<sup>115</sup> «Le problème de notre époque est la bonne administration de la richesse, pour que des liens de fraternité continue à réunir pauvres et riches dans une relation harmonieuse », in Burlingame, p. 1



richer brothers, and those without surplus can give at least part of their time, which is usually as important as funds, and often more so. »<sup>116</sup> Ainsi, au cœur de l'«Evangile de la richesse», se trouve la primauté accordée au devoir de donner, de “give back” pour tous ceux ayant eu l'opportunité de tirer, aussi modestement soit-il, leur épingle du jeu économique et social.

On retrouve cette thématique au cœur de la « Summit declaration of commitment » signée par les présidents Ford, Carter, Nancy Reagan pour son mari, Bush père et Clinton, lors du sommet de Philadelphie le 28 avril 1997 (Georges W. Bush l'a signée le 9 juillet 2001) :

« Two centuries ago, America was founded on the proposition that just as all people are endowed by their Creator, with inalienable rights, citizenship entails undeniable responsibilities. As each of us has the Right to Life, Liberty and the Pursuit of Happiness, each of us has an obligation to give something back to country and community- a duty to take responsibility not just for ourselves and our families, but for one another. We owe a debt of service to fulfil the God-given promise of America, and our children.<sup>117</sup> ».

Ainsi, les politiques de bénévolat d'entreprise sont doublement dépositaires de cette éthique de la responsabilité communautaire : d'une part, elles émanent du monde des affaires, espace de réussite économique et sociale qui a un devoir de contre-don vis-à-vis de la « communauté » ; d'autre part, elles reposent sur le bénévolat des salariés, eux-mêmes dépositaires de cette éthique en tant que citoyens américains. Comme le

---

<sup>116</sup> P. 26 “Chaque homme qui n'a ne serait-ce qu'un tout petit peu plus que ses modestes besoins devrait partager ce privilège [de donner aux autres ce que l'on a reçu], et ceux qui n'ont aucun argent en surplus peuvent donner au moins une partie de leur temps, ce qui est souvent aussi important que l'argent, et souvent bien plus. »

<sup>117</sup> « Il y a deux siècles, l'Amérique a été fondée sur l'idée que, si tous les hommes sont dotés par le Créateur de droits inaliénables, la citoyenneté implique des responsabilités indéniables. Tout comme chacun d'entre nous a le droit à la vie, à la liberté et au bonheur, chacun de nous a le devoir de redonner au pays et à la communauté ce qu'ils lui ont donné - le devoir d'être responsable non seulement de nous-mêmes et nos familles, mais également les uns des autres. Nous avons le devoir de donner notre temps pour remplir la promesse divine faite à l'Amérique et à nos enfants. »

souligne Maud Simonet, la dette à acquitter est présentée comme « l'autre versant des droits fournis par la citoyenneté »<sup>118</sup>.

Les entreprises et le monde des affaires sont donc eux aussi soumis à cette éthique. C'est ce que reflète l'analyse menée par Alan Wolfe sur les sentiments d'Américains issus des classes moyennes au sujet des « devoirs » des entreprises :

Balanced capitalism, middle-class Americans believe, will help restore the sense of responsibility they see declining in America. Putting aside the empirical question of whether corporations contribute to community decline by constant downsizing or revitalize it through community investment, they know what business should do: it should treat the community with the same loyalty that they want to receive from it. Mary Ferrannini of Rancho Bernardo [nom de l'un des quartiers étudiés par Alan Wolfe, en Californie] believes that the obligation of business is "to become part of a community, to support community events, to give back". Fred Richards of the same community strongly rejects the idea that business should become more politically involved in financing elections or supporting candidates, but he does feel that business should become more involved civically in non-partisan pursuits: "But as far as community life is concerned, I think they owe the community an arts council. They owe anything that is good for the entire community: ... better schools facilities, better schools, better playgrounds...I think they are tremendously important for kids, kids that are growing up to be adults. That's the reason they're so important. I think business corporations should enter into that." It cannot always be the bottom line, according to Judy Dropkin of Eastlake [en Californie]: "You can't keep drinking from a well unless something goes back and I think industry is going to start realizing that again... You have to give back. You have to be more careful."<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> p. 214 in Simonet Maud, 2000, *Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Nantes

<sup>119</sup> p. 249-250 Wolfe Alan, *One Nation After All, What Middle-Class Americans Really Think About God, Country, Family, Racism, Welfare, Immigration, Homosexuality, Work, the Right, the Left and each other*, Penguin Books, New York, 1998. Nous reprenons cette citation utilisée dans la thèse de Maud Simonet, p. 218, Simonet Maud, 2000, *ibid.*

La déclaration du maire de New York, Michael R. Bloomberg, sur le site du Committee Encouraging Corporate Philanthropy, résume cette vision de la place des entreprises dans l'éthique de la responsabilité communautaire :

We expect corporations who call the Big Apple their home to be good citizens and to give back to the community that gives so much to them. We applaud the corporations who have given generously to important causes here and abroad, and commend CECP for playing such an active role in encouraging this behaviour in the corporate community.<sup>120</sup>

## II.2 La *community* à laquelle s'adressent les politiques de bénévolat d'entreprise : une notion polysémique

La signification de cette "*community*" envers laquelle le monde de l'entreprise serait redevable pose un problème à l'observateur étranger. En effet, si ce terme est utilisé très fréquemment par les bénévoles et les promoteurs de la philanthropie, son sens exact demeure souvent très flou. Dans son ouvrage sur les organisations de collecte de fonds sur le lieu de travail, Emily Barman met en évidence l'existence de définitions concurrentes de la « *community* », au cœur des politiques de *corporate philanthropy*<sup>121</sup>. Emily Barman retrace l'histoire de United Way, dont nous avons parlé précédemment, et la façon dont cette organisation a longtemps bénéficié d'une forme de monopole sur le marché de la « *workplace charity* », cette forme de philanthropie passant par la voie d'une retenue à la source sur les salaires des donateurs. La vision de la « *community* » portée par United Way est celle d'une « *community of place* » : la *community* existe par l'espace géographique. Elle résulte d'un sentiment d'appartenance à un espace de

---

<sup>120</sup> [www.corporatephilanthropy.org/day/](http://www.corporatephilanthropy.org/day/). "Nous attendons des entreprises qui considèrent la Grosse Pomme comme leur maison qu'elles soient de bons citoyens et qu'elles redonnent à la communauté tout ce que celle-ci leur offre. Nous applaudissons les entreprises qui ont généreusement contribué à des causes importantes ici et à l'étranger, et nous louons le CECP pour jouer un rôle aussi actif dans la promotion de ce comportement dans le monde des affaires ».

<sup>121</sup> Barman Emily, 2006, *Contesting Communities, The transformation of Workplace Charity*, Stanford University Press

résidence. Ainsi, les branches locales de United Way, comme United Way New York, démarchent-elles les directions d'entreprise pour avoir le droit de présenter leurs programmes d'action sociale aux salariés, et les convaincre de consentir à un don retenu à la source sur leur salaire. Les branches locales d'United Way reversent les fonds collectés à des *nonprofit organizations* opérant dans la région dans laquelle travaillent et, le plus souvent, vivent les salariés. La *community* à laquelle ils font des dons est donc celle définie par la proximité géographique qui unit ses membres. Les bénéficiaires de ces dons sont les voisins, plus ou moins directs, des donateurs. Durant l'essentiel du 20<sup>ème</sup> siècle, United Way était la seule organisation proposant aux salariés cette politique de dons. Mais suite aux mouvements sociaux des années 1960 et 1970, qui firent émerger de nouveaux facteurs d'identité, comme la couleur de la peau, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, des fonds « alternatifs » sont apparus. Ceux-ci défendent une vision de la *community* différente de celle portée par United Way : Emily Barman l'appelle la « *community of purpose* ». La *community* est ici basée sur le sentiment partagé d'un intérêt ou d'une caractéristique commune. Ainsi, une organisation comme le Black United Fund of Illinois récolte-t-elle de l'argent pour financer des *nonprofit organizations* oeuvrant prioritairement en direction de la communauté afro-américaine. De même, la Illinois Women's Funding Federation se concentre sur les *nonprofit organizations* s'occupant de la condition féminine. Les « *alternative funds* » peuvent également offrir une vision large de la « *community* », notamment en oeuvrant dans le domaine de l'action internationale. Emily Barman relate que les représentants de ces fonds insistent alors sur le fait que, même à des milliers de kilomètres, les conditions de vie des hommes sont toutes liées les unes aux autres. L'auteur souligne que l'accès des différents fonds aux salariés est conditionné par l'accord des responsables du mécénat d'entreprise. La définition que donnent ces responsables à la *community* pertinente pour l'octroi des dons des salariés et de l'entreprise est donc primordiale.

Il apparaît que la *community* revêt souvent plusieurs significations au sein d'une même politique de bénévolat d'entreprise. Ainsi, chez McGraw Hill, une grande entreprise de presse qui possède notamment Business Week, les deux conceptions de la communauté formalisées par Emily Barman coexistent. D'une part, les salariés sont encouragés à faire du bénévolat auprès d'organisations implantées près de leur lieu de

travail. Un *Global Volunteer Day* est organisé chaque année : toutes les branches de l'entreprise à travers le monde organisent des activités de bénévolat d'entreprise avec des organisations non lucratives opérant près des bureaux de l'entreprise. L'ensemble de ces initiatives repose sur une conception de la *community* comme « *community of place* ». Par ailleurs, des fonds regroupés sous l'appellation *Employee Volunteer Grant* sont attribués à des organisations dans lesquelles les salariés de l'entreprise sont bénévoles, indépendamment de la politique de bénévolat d'entreprise. Enfin, le service de *corporate social responsibility* aide matériellement les équipes de salariés qui s'impliquent collectivement dans des activités bénévoles, par l'attribution de *Team Service Grants*, destinées à couvrir les frais de déplacement ou de matériel liés à l'activité de bénévolat. Les organisations qui reçoivent des fonds et des bénévoles par l'intermédiaire de l' *Employee Volunteer Grant* ou des *Team Service Grants* n'opèrent pas systématiquement dans le périmètre géographique des bureaux de l'entreprise. Lors de l'entretien mené avec le responsable des *employee programs* de McGraw Hill à New York, ce salarié a souligné qu'il s'appuyait beaucoup sur les *diversity groups* de l'entreprise. Il existe en effet au sein de nombreuses entreprises américaines des groupes de salariés basé sur l'appartenance ethnique, le genre ou l'orientation sexuelle de leurs membres. Dans le cas de cette entreprise, ces *diversity groups* organisent régulièrement des activités de bénévolat d'entreprise auprès de *nonprofit organizations* servant des publics appartenant au même « groupe » que les salariés du *diversity group* : ainsi, le groupe des salariés d'origine asiatique organise des activités de bénévolat auprès de certaines *nonprofit organizations* de Chinatown. Dans ce cas, les dons financiers de l'entreprise – qu'il s'agisse de temps libéré pour les salariés-bénévoles ou d'argent – sont attribués à une « *community of purpose* ».

La notion de *community* délimite les frontières entre ce qui font partie de cette *community*, « us », et ceux qui sont en dehors, « they »<sup>122</sup>. Dans le cas des politiques de bénévolat d'entreprise, elle désigne l'environnement social dans lequel s'inscrit l'entreprise. L'inscription des politiques de bénévolat d'entreprise dans la perspective du « *give back to the community* » fait de l'entreprise un acteur légitime de la *community*. L'usage de cette notion véhicule la vision de relations pacifiées entre le monde de l'entreprise et le reste de la société, qui partagent une communauté d'intérêts.

---

<sup>122</sup> Lamont Michèle, 2002, *La dignité des travailleurs*, Presses de Sciences Po, Paris, 383 p.

A cet égard, l'analyse de deux petites vidéos réalisées par le service de relations publiques de Citigroup au sujet de la politique de bénévolat d'entreprise permet d'illustrer la place donnée à l'entreprise par l'usage du concept de *community*. Les deux vidéos montrent des salariés-bénévoles dans diverses *nonprofit organizations*, dans plusieurs pays. Le commentaire de la première vidéo de cinq minutes, intitulée « Citigroup and the community », énonce ainsi que le but de Citigroup, par l'intermédiaire de ses programmes de *corporate philanthropy* et de *corporate volunteerism*, est de « *make every community better because we are there* », et de « *raise the flag globally to show that we can build better communities* »<sup>123</sup>. Le commentaire de la deuxième vidéo, qui traite du « Global Community Day » que Citigroup organise chaque année dans l'ensemble de ses branches, et durant lequel les salariés de l'entreprise participent à des activités de bénévolat d'entreprise, insiste sur le fait que l'entreprise souhaite « *giving back to our communities and being a part of these communities* ». Donner à son tour à la collectivité qui elle-même a porté le développement de l'entreprise s'inscrit donc bien dans un mécanisme de contre-don tel qu'analysé par Marcel Mauss : le don fait lien entre l'entreprise et la *community*. Les extraits de commentaire institutionnel cité précédemment laissent entendre qu'au-delà de ce lien, il s'agit d'assurer au monde de l'entreprise une place centrale dans cette *community*, et, en se basant sur chaque localité où est implantée l'entreprise, assurer à celle-ci une place légitime dans le monde entier.

Les politiques de bénévolat d'entreprise s'insèrent donc dans l'éthique de la responsabilité communautaire américaine, tant par l'accent mis sur l'importance du « give back » que par l'omniprésence dans les discours du concept de « community », dont l'acception conditionne en grande partie le choix des *nonprofit organizations* qui accueillent les salariés-bénévoles et les fonds des entreprises.

---

<sup>123</sup> « améliorer chaque communauté parce que nous y sommes implantés », « hisser notre drapeau au plan mondial pour montrer que nous pouvons contribuer au bien-être des communautés ». Nous avons eu ici quelques difficultés à traduire « better », qui, dans son contexte américain, recouvre tout à la fois une connotation de prospérité économique, mais aussi l'idée de communautés dans lesquelles il « fait bon vivre ».

L'inscription des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise dans l'éthique américaine du don et du bénévolat, au travers de l'omniprésence de la volonté, réelle ou affichée, de « *give back to the community* », place celles-ci en totale adéquation avec les normes en cours dans la société américaine.

Nous allons voir dans le chapitre suivant que l'analyse de l'histoire de leur émergence montre l'entremêlement des secteurs public, lucratif et non lucratif, et le rôle que les deux premiers ont joué dans la constitution du troisième. Cette forte imbrication explique en partie comment les politiques de bénévolat d'entreprise trouvent leur place à la fois dans le monde social du bénévolat américain, et aux yeux des pouvoirs publics. Enfin, loin de s'être développées aux marges du capitalisme américain et de la vie politique américaine, les politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise donnent à lire au travers de leur histoire une grande partie des traits politiques et sociaux essentiels des Etats-Unis.





## Chapitre 2 : L'inscription des politiques de bénévolat d'entreprise dans l'histoire du mécénat d'entreprise et du secteur non lucratif américains

L'émergence et le développement des politiques de bénévolat d'entreprise s'inscrivent aux Etats-Unis dans deux histoires : celle des politiques de mécénat d'entreprise, et celle du secteur non lucratif. Il apparaît que ces deux histoires sont très largement communes, et ont souvent partie liée. En outre, cette histoire dépend largement de l'intervention des pouvoirs publics, qui ont joué un rôle de premier plan dans le développement de la charité privée américaine.

Nous allons donc d'abord nous attacher à l'histoire des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise, puis à leur inscription dans le secteur non lucratif américain.

Le point historique qui suit n'est pas basé sur des données historiques de première main : nous avons fait ici œuvre de lectrice et non d'historienne. Deux auteurs, Peter Dobkin Hall et Theda Skocpol, nous ont particulièrement aidé à comprendre le contexte politique et social du développement de la *corporate philanthropy* et du *nonprofit secteur*. Ces auteurs se distinguent tous deux par l'attention qu'ils prêtent à l'action des pouvoirs publics et au rôle des juridictions fédérales et locales dans l'histoire de notre objet<sup>124</sup>. Peter Dobkin Hall affirme ainsi que le secteur non lucratif américain doit être analysé comme le produit d'un système démocratique et capitaliste. Son existence nécessite en effet la vision d'une souveraineté résidant dans les citoyens, avec des systèmes d'incitations, notamment fiscales, pour que les individus donnent une partie de leur fortune, dont ils peuvent disposer librement, aux organisations non lucratives.

---

<sup>124</sup> Dobkin Hall Peter, 2006, "A Historical Overview of the Nonprofit Sector", in Powell W.W. and Steinberg R., 2006, *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*, Second Edition, Yale University Press, p. 32-64; Hall Peter Dobkin, 2000, "Philanthropy, the Welfare State, and the Transformation of American Public and Private Institutions 1945-2000", *Hauser Center Working Papers*, n°5, Kennedy School, Harvard University; Hall Peter Dobkin, 1989 "Business Giving and Social Investment in the U.S.", p. 221-245, , in Magat Richard, Ed, *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*, Oxford University Press, Oxford et New York; Skocpol Theda, 1997, "The Tocqueville Problem : Civic Engagement in American Democracy", *Social Science History*, vol 21 n°4 winter, p. 455-479

L'élaboration de ce système est en conséquence au cœur des réflexions de cet auteur. En outre, les deux auteurs évoqués insistent sur la nécessité d'évaluer la nature et le développement du secteur non lucratif au regard de l'évolution de ses relations avec les secteurs public et lucratif. En ce sens, ces deux auteurs remettent très largement en question la vision d'inspiration toquevillienne gommant le rôle que l'Etat a joué dans la naissance et le développement des organisations non lucratives. Cet accent mis sur l'Etat est également présent chez d'autres auteurs, comme Andrea Tone<sup>125</sup>. Les ouvrages d'André Kaspi ont constitué notre première approche de l'histoire américaine, que nous avons continuée avec Howard Zinn, ce qui a permis d'accéder à une histoire moins officielle mais tout aussi, sinon plus, politique<sup>126</sup>. Par ailleurs, d'autres lectures, dont les ouvrages de Morell Heald et Richard Eels<sup>127</sup>, permettent de comprendre plus en détail l'histoire du développement des liens entre monde de l'entreprise et monde philanthropique. C'est le cas également de la publication du Conference Board « The Corporate Contributions : The View From 50 Years », qui retrace de façon assez précise les étapes de l'évolution des politiques de corporate philanthropy<sup>128</sup>. Ces trois publications nécessitent néanmoins d'être abordées avec une certaine prudence, leurs auteurs étant parmi les premiers promoteurs de l'implication philanthropique des grandes entreprises de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>125</sup> Tone Andrea, 1997, *The Business of Benevolence, Industrial Paternalism in Progressive America*, Cornell University Press, Ithaca et Londres.

<sup>126</sup> Kaspi André, 1986, *Les Américains*, Ed. du Seuil ; Zinn Howard, 2002, *Une histoire populaire des Etats-Unis, de 1492 à nos jours*, Agone, Paris.

<sup>127</sup> Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick.; Eels Richard, 1956, *Corporation Giving in a Free Society*, Harper and Brothers, New York.

<sup>128</sup> Alperson Myra, 1999, *The Corporate Contributions, The View From 50 Years*, The Conference Board, New York.

# **I La lente reconnaissance juridique du mécénat d'entreprise**

## **I.1 Le mécénat d'entreprise au cœur de l'évolution des structures de direction des entreprises**

L'évolution des structures de direction des entreprises comme cadre des politiques de mécénat d'entreprise

L'attribution de ressources financières et humaines au *nonprofit sector* nécessite l'agrément des détenteurs du capital des entreprises. La place de ces détenteurs dans les structures de direction des entreprises a fortement évolué depuis le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, et les politiques philanthropiques du monde de l'entreprise témoignent de cette évolution : de la philanthropie d'hommes d'affaires pour lesquels les ressources de l'entreprise et leurs fortunes personnelles étaient faiblement séparées à l'établissement de politiques de *corporate philanthropy* gérées par des dirigeants d'entreprise salariés, l'histoire de la *corporate philanthropy* américaine a connu quelques accroc.

Comme l'a montré Alfred Chandler, entre le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle et la veille de la Première guerre mondiale, les grandes entreprises américaines deviennent des entreprises « multidivisionnaires » dirigées par des gestionnaires qui acquièrent un pouvoir croissant<sup>129</sup>. Ils incarnent une nouvelle catégorie d'acteurs, au sein de laquelle se dessine une hiérarchie entre cadres moyens et cadres dirigeants. L'entreprise « moderne » se caractérise par la séparation entre propriété et direction, alors que l'entreprise traditionnelle était dirigée par ses propriétaires, associés ou actionnaires majoritaires. Chandler qualifie la firme capitaliste traditionnelle d'entreprise personnelle. Les décisions des cadres dirigeants façonnent ainsi ces entreprises « modernes », en opposition avec les entreprises au sein desquelles les décisions des familles propriétaires ou des financiers demeurent dominantes. A l'image des décisions concernant l'organisation du travail, l'adoption de techniques comptables ou

---

<sup>129</sup> Chandler Alfred D., 1988 (1977), *La main visible des managers*, Economica, Paris

l'organisation des ventes, les politiques philanthropiques des entreprises entrent dans le champ de compétences de ces cadres dirigeants.

Cette évolution marque une rupture vis-à-vis de la philanthropie des « barons voleurs » étudiés par Marianne Debouzy<sup>130</sup>, dans laquelle les politiques de mécénat d'entreprise trouvent une partie de leurs sources. Andrew Carnegie et John D. Rockefeller sont les deux figures les plus connues de cette philanthropie d'homme d'affaires : une fois leurs fortunes établies, ils fondèrent des bibliothèques, des écoles, des universités, des jardins publics, puis ils créèrent des fondations destinées à gérer leur fortune et à administrer les dons qui en découleraient. Cette philanthropie est intimement liée à des structures d'entreprises dans lesquelles les dirigeants sont également les propriétaires. La décision d'investissement philanthropique est ainsi prise par ceux qui détiennent le capital.

### *Les politiques de « welfare capitalism »*

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle se développent également des politiques de « welfare capitalism », ou « Industrial paternalism » chez certains auteurs<sup>131</sup>. Certains industriels créent des villes usines, comme dans le cas de Pullman, dans la banlieue de Chicago, où une véritable ville est créée pour les salariés dans les années 1880<sup>132</sup>. Le welfare capitalism consiste surtout à financer des recherches en organisation, en technologie, mais aussi des investissements en capital humain pour fidéliser la main d'œuvre et la rendre plus productive. La création d'assurances sociales privées est au cœur de la plupart de ces politiques. Il s'agit ainsi d'imbriquer le *doing well* et le *doing good*. L'élaboration des politiques de welfare capitalism fait débat parmi les historiens, selon qu'ils insistent plutôt sur le caractère anti-syndical, anti-étatique, religieux ou novateur de ces politiques. Il nous semble que le développement parallèle d'un Etat progressiste,

---

<sup>130</sup> Debouzy Marianne, 1972, *Le capitalisme « sauvage » aux Etats-Unis, 1860-1900*, Ed du Seuil, Paris

<sup>131</sup> Andrea Tone, *ibid.*

<sup>132</sup> Pullman, Illinois, a connu ses heures les plus sombres, et celles qui lui ont laissé la réputation d'une ville symbole des abus du paternalisme américain, lorsque suite à la crise de 1893, 25% des salariés furent licenciés, les salaires diminuèrent, mais les loyers demeurèrent identiques. Voir Green Mark, 1973, « The Corporation and the Community », p. 42-64, in Nader Ralph et Green Mark (ed), 1973, *Corporate Power in America*, Grossman Publishers, New York. Le contrôle social des salaires, et la surveillance officielle et officieuse des syndicalistes sont également restés parmi les traits distinctifs de Pullman. Voir Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick.

prêt à réguler les excès du capitalisme, et l'importance des conflits syndicaux à l'époque offrent deux explications complémentaires assez convaincantes du développement du welfare capitalism. Que ces politiques aient donné lieu à une réflexion que l'on peut qualifier un peu précocement de managériale sur les effets attendus en termes de productivité et de fidélisation de la main d'œuvre semble également établi. Au-delà des villes usines, ce sont donc des programmes plus ouverts de santé, d'éducation, d'assurances sociales, d'épargne salariale, de contribution aux activités sociales et culturelles locales qui sont développés. Il s'agit également de se concentrer sur les relations entre entreprises et *communities*. Des dons sont adressés à des *nonprofit organizations*, comme par exemple le fait l'industrie des chemins de fer à l'égard du YMCA (Young Men's Christian Association), qui aide à animer la vie sociale des villes traversées par les lignes, et où logent les ouvriers employés par ces industriels. La plupart du temps, les bénéficiaires des dons sont donc les salariés de l'entreprise, ou les communautés environnantes. Ces programmes forment les premières manifestations d'une philanthropie d'entreprise, et non liée à la personne propre et exclusive du chef d'entreprise, comme Carnegie ou Rockefeller. Les cadres dirigeants arrivés à la tête de la plupart des grandes entreprises doivent justifier de l'utilité économique de leurs décisions philanthropiques. Pris entre l'absence ou l'insuffisance de la prise en charge des besoins sociaux, et notamment éducatifs, d'une main d'œuvre fraîchement immigrée, et les critiques populistes faites à l'encontre du *big business* et de ses actions philanthropiques, ces managers furent les premiers confrontés à la question de la constitution de véritables politiques philanthropiques d'entreprise et à leur légitimité. La création en 1916 du National Industrial Conference Board marque la prise de conscience de l'existence d'un monde des affaires nécessitant une défense collective de ses intérêts, intérêts portés désormais par des cadres dirigeants salariés<sup>133</sup>. On estime qu'au moment de la Première guerre mondiale, près de 2500 parmi les plus grosses entreprises du pays avaient des programmes de gestion du travail ostensiblement orientés par les principes du welfare capitalism<sup>134</sup>.

---

<sup>133</sup> Les études du Conference Board (nom actuel de cette organisation) mentionnent en page 2 que "the Conference Board twofold purpose is to improve the business enterprise system and to enhance the contribution of business to society". Voir notamment Muirhead Sophia, 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, The Conference Board, New York.

<sup>134</sup> Andrea Tone, *ibid.*

### ***L'implication des milieux d'affaires dans l'émergence d'une philanthropie professionnalisée***

Parallèlement, la fin du siècle voit se créer les premières *community foundations*, fonctionnant un peu comme United Way aujourd'hui. Nous l'avons évoqué précédemment, United Way est une organisation nationale, ayant des branches locales à travers tout le pays, qui récolte des fonds auprès des particuliers et des entreprises, pour les redistribuer à des *nonprofit organizations* administrant des programmes sociaux. Ces organisations se situent et opèrent traditionnellement dans la région où sont collectés les dons. La première *community foundation* a été créée à Cleveland. L'initiative de ces *community foundations* vient d'associations formées par des chefs d'entreprise afin de rendre les localités économiquement plus attractives, en améliorant la qualité de l'environnement social et culturel des entreprises. Ces fondations ont fourni le modèle pour les *Community Chest organizations*, comme la Croix Rouge ou la *War Chest campaign*. Par ailleurs, la création des *Community Chest organizations* correspond également à un mouvement de dépersonnalisation de la philanthropie : en regroupant les fonds de plusieurs donateurs sous l'administration de professionnels de la philanthropie, le risque de voir les vœux du donateur s'imposer aux missions des *nonprofit organizations* devait être minimisé. Dans l'ensemble, le début du XX<sup>ème</sup> siècle voit émerger une philanthropie professionnalisée, qui s'éloigne des desiderata des donateurs pour ne dépendre plus que des décisions stratégiques des experts et des gestionnaires de fondations. Par ailleurs, à partir des années 1920, apparaissent des *fundraisers*, professionnels de la récolte de fonds. Le premier d'entre eux, John Price Jones, conduit une campagne de levée de fonds pour Harvard, de 14 millions de dollars, en 1919. A sa suite, le *fundraising* devient l'une des fonctions incontournable du financement des organisations non lucratives<sup>135</sup>.

Ainsi, durant le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle, l'Etat n'intervient pas directement dans le développement de la corporate philanthropy, qui n'en est qu'à ses balbutiements. Cependant, le Gospel of Wealth de Carnegie et l'investissement du monde des affaires dans le développement des organisations non-lucratives sont en

---

<sup>135</sup> Voir p. 114 Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick

partie motivés par la volonté de ne pas inciter la puissance publique à étendre son périmètre d'intervention. L'Etat fédéral, de son côté, joue un rôle dans le développement des *nonprofit organizations* : Theda Skocpol insiste sur le développement du système postal à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle : l'Etat fédéral décide d'exonérer de timbres nombre de *nonprofit organizations*, dont le développement à une échelle nationale fut en conséquence grandement accéléré.

## I.2 De l'arrêt *Dodge vs Ford* en 1919 à l'arrêt *A.P. Smith Manufacturing Co. V. Barlow* en 1952

### ***Dodge vs Ford : la corporate philanthropy hors-la-loi***

Si le monde des affaires contribue au financement des *nonprofit organizations*, il n'en demeure pas moins qu'au début du siècle, le principe de consacrer à la philanthropie une partie des revenus de l'entreprise n'est pas légitime pour tout le monde, et notamment pour les tribunaux. Les initiatives de Henry Ford, figure du *welfare capitalism*, dans le développement des produits en direction d'une consommation de masse (qui passait par la standardisation des produits et la baisse de leur prix, assortis de politiques salariales avantageuses) et le bien-être de ses employés donnent ainsi lieu à un procès intenté en 1915 par les actionnaires, pour détournement des profits vers des buts humanitaires plutôt que vers une redistribution sous forme de dividendes. Ce procès illustre le tournant évoqué précédemment dans la structure capitalistique des entreprises américaines. La cour décide que parce qu'une entreprise lucrative est organisée et administrée en premier lieu pour servir les intérêts financiers des actionnaires, les entreprises ne peuvent légalement détourner les profits pour les consacrer à des buts philanthropiques déconnectés des affaires de l'entreprise (*Dodge vs Ford*, Michigan 1919)<sup>136</sup>. Il faut ici préciser que s'il est fort probable que Ford voulait « *employ still more men, to spread the benefits of this industry to the greatest possible*

---

<sup>136</sup> La Cour déclara « Charity has no business to sit at boards of directors *qua* charity » (voir Hall, P.D., 1989)



*number, to help them build up their lives and their homes* »<sup>137</sup>, il souhaitait aussi probablement éviter la distribution des bénéfices à deux actionnaires sur le point de créer leur propre entreprise automobile. Quant à ceux-ci, la baisse du prix des voitures Ford devait s'arrêter sous peine d'entraver la naissance de leur propre firme... L'arrêt *Dodge vs Ford* est encore aujourd'hui cité comme un événement fondateur pour les adversaires de la notion de Corporate Social Responsibility (CSR). L'argumentaire le plus connu tenu en ce sens l'a été par Milton Friedman dans un article intitulé « The Social Responsibility of Business is to Increase Profits », titre qui reprend l'esprit de l'arrêt de 1919<sup>138</sup>. A la suite de cet arrêt, les dons accordés à des *nonprofit organizations* servant directement les salariés de l'entreprise pouvaient parfois être justifiés, mais en aucun cas des dons à des universités ou à des organisations un tant soit peu éloignées de l'activité économique principale de l'entreprise.

### ***De la fin de la Première guerre mondiale à la crise de 1929 : les incitations à la corporate philanthropy***

A la fin de la Première guerre mondiale (durant laquelle le *Community Chest* et la Croix Rouge avaient largement fait appel à la générosité des citoyens et des entreprises), les structures de l'alternative privée au socialisme, conçues par les milieux d'affaires, sont donc en place, et avec la révolution bolchevique et les mouvements de contestation en Europe et aux USA des années 1919-1920, cette alternative apparaît comme une urgence. Herbert Hoover en devient le fer de lance, avec la promotion du modèle d'un « associative state », associant l'efficacité de la planification centrale et l'initiative individuelle, et mettant l'accent sur la coopération.

Les dirigeants d'entreprise n'ont alors cessé de faire pression pour qu'il soit possible aux entreprises de faire des dons plus généreux. Des hommes comme Walter S.

---

<sup>137</sup> Citation de Ford lors du procès, citée par Peter Dobkin Hall (Hall, 2006) : « employer toujours plus d'hommes, diffuser les bénéfices de cette industrie au plus grand nombre, les aider à construire leurs vies et leurs foyers. »

<sup>138</sup> Friedman Milton, 1970, «The Social Responsibility of Business is to Increase Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre. Au-delà d'un argumentaire en faveur de la main invisible du marché, M. Friedman soulève dans cet article un point sur lequel nous reviendrons : le fait que des dirigeants d'entreprise soient amenés à décider quelles *nonprofit organizations* vont recevoir des dons financiers fait de ces dirigeants des quasi-fonctionnaires auxquels la collectivité délègue un pouvoir de décision en échange de déductions fiscales. Cet argument, de nature éminemment politique, est au cœur de notre réflexion, et sera discuté notamment dans le chapitre huit.



Gifford, à la tête d'AT&T, ou Gerard Swope, à celle de General Electric assurent la promotion de la production, de la consommation et de l'éducation de masse, qui tout en permettant la création de profits plus importants, aident à remplir une partie des objectifs progressistes du début du siècle, notamment sur le plan de l'hygiène, de l'amélioration des conditions de vie et de nutrition, et en conséquence, de la création d'une classe moyenne américaine capable d'apaiser les conflits de classe. Les dirigeants d'entreprise désireux de voir se développer la *corporate philanthropy* siègent dans de nombreux *non profit boards*, et s'en servent comme des tribunes pour promouvoir leur démarche. Les campagnes des *muckrackers*<sup>139</sup> et le poids politique des Progressistes poussent les grandes entreprises à concevoir les principes de relations publiques et de service au client, ainsi que de formes d'activités moins nuisibles à leur environnement. La participation des milieux d'affaire au financement des *Community Chest*, des équipements éducatifs publics et des structures de loisirs est massive. Elle se fait cependant le plus souvent sur les fonds propres des dirigeants d'entreprise. Si, comme le fait remarquer Howard Zinn<sup>140</sup>, les discours progressistes du président Roosevelt, hostiles au pouvoir de l'argent et aux grands trusts, ne doivent pas être surinterprétés dans le sens d'une séparation stricte entre la conduite des affaires politiques et les intérêts des grandes entreprises, ils participent d'un environnement idéologique qui incite certains dirigeants d'entreprise à intégrer le règlement des problèmes sociaux dans la conduite des affaires.

### ***Les effets ambigus de la crise de 1929***

La crise de 1929 bouleverse l'économie du pays et entame très largement la confiance des Américains dans le système économique en vigueur. Un ouvrage comme *Les raisins de la colère*, de John Steinbeck, montre bien la colère des fermiers à l'égard des banques et de ce que l'on appelle encore aujourd'hui le *big business*. Après l'échec de l'administration Hoover pour redresser la situation économique du pays – dont le produit national brut est passé de 104,4 milliards de dollars en 1929 à 56 en 1933,

---

<sup>139</sup> Le mouvement de muckracking représente un courant critique à l'égard du pouvoir de l'argent, qui, porté par des journalistes et des syndicalistes, se développe fortement dans les premières années du 20<sup>ème</sup> siècle. Les années 1910 marquent l'application par les tribunaux du Sherman Act de 1892, législation destinée à démanteler les trusts fondés par les « barons voleurs », le plus connu étant la Standard Oil de Carnegie.

<sup>140</sup> Zinn Howard, *ibid*.

Franklin Delano Roosevelt arrive au pouvoir. Le volet du premier New Deal qui concerne en premier lieu le monde des affaires est le National Industrial Recovery Act (NIRA) du 16 juin 1933 : il s'agit de réglementer la collaboration entre l'Etat et les entreprises. Des codes de concurrence loyale sont mis en place par branche, et un retour est opéré sur la logique anti-trust, puisque ces codes conduisent à une sorte de cartellisation corporatiste de l'industrie américaine. L'adhésion aux codes devient une preuve de civisme : l'aigle bleu accompagné de la mention « We do our part » collé sur les produits des entreprises signataires en témoigne. En contrepartie, le NIRA comprend des clauses sociales : la semaine de travail est fixée entre 35 et 40 heures selon les branches et un salaire minimum est mis en place pour soutenir la consommation. Les salariés sont invités à désigner des délégués du personnel pour négocier les conditions d'emploi avec le patronat. Les milieux d'affaires réagissent diversement à cette politique. Swope et ses alliés soutiennent Roosevelt et le NIRA, notamment parce que la raison d'être de cette agence repose sur l'idée de partenariats entre l'administration et les entreprises pour maintenir les gens au travail. En revanche, Ford refuse de participer, et certains signataires essaient de dissocier les avantages économiques de leur contrepartie sociale. Les dispositions du NIRA sont annulées par la Cour Suprême, composée de juges républicains nommés dans les années 1920, sous la pression des milieux industriels, qui jugent la politique de New Deal d'inspiration socialiste, et s'inquiètent des grèves lancées à travers le pays par un syndicalisme que le NIRA a revigoré. A partir de 1935, l'équipe de Roosevelt réoriente le New Deal vers une plus grande équité des revenus, et des mécanismes redistributifs. Le Wagner Act reprend et précise les clauses syndicales du NIRA. Un National Labor Relation Board donne à l'Etat un pouvoir d'arbitrage et de contrôle en matière de liberté syndicale et de conventions collectives. Dès lors, la collaboration entre le gouvernement et le *big business* devient plus difficile, notamment avec la mise en place d'une imposition progressive sur le revenu et d'un système national d'assurance sociale.

La déduction fiscale de 1936 (alors que le principe de déduction fiscale pour les dons philanthropiques des individus avait été votée en 1917), défendue par les milieux d'affaires mais aussi par les principaux dirigeants des *Community Chests*, dont 25% du revenu dépend à l'époque des entreprises, rencontre des oppositions mais est finalement votée. La voix des *Community Chest* permet d'adoucir les préventions de l'équipe

Roosevelt et de nombre de députés à l'égard des milieux d'affaires. La nécessité d'encourager la philanthropie privée emporte l'adhésion et l'accord de la majorité. Cette déduction, instaurée par le Internal Revenue Act de 1935, s'élève alors à 5% des revenus avant impôts.<sup>141</sup> Elle n'a cependant que peu d'effet étant donné le contexte économique et politique, qui incite peu les dirigeants d'entreprise à verser dans la philanthropie, d'autant que leurs actionnaires sont redevenus plus vigilants que durant les années 1920.

### ***Les lendemains de la Deuxième guerre mondiale : la reprise de l'offensive des milieux d'affaires***

La Deuxième guerre mondiale voit pourtant les dons des entreprises augmenter : la taxation particulièrement lourde incite à utiliser les déductions possibles, et le nombre de fondations d'entreprise passe de 19 en 1938 à 208 en 1945. Après la Seconde guerre mondiale, des dirigeants d'entreprise montent une offensive juridique pour supprimer les restrictions existantes. L'idée que les entreprises doivent soutenir les *nonprofit organizations* indépendamment des gains qu'elles peuvent en retirer est formulée à la fin des années 1940 par un groupe de chefs d'entreprise soucieux du devenir des universités américaines, et soucieux que celles-ci ne soient pas dépendantes des pouvoirs publics. Parmi ces chefs d'entreprise, on trouvait quelques uns des représentants des plus grandes firmes américaines : Franck Abrams, de la Standard Oil of New Jersey, Alfred P. Sloan, de General Motors, Irving Olds, de US Steel, ou encore Arthur W. Page, de AT&T. Il s'agit d'encourager les entreprises à donner de l'argent aux universités dans leur ensemble, et pas seulement aux programmes qui les intéressent directement, afin de stopper le développement de l'éducation publique et de l'intervention de l'Etat en général, amorcée avec le New Deal. Pour la plupart issus de milieux modestes et passés par les universités privées du Nord Est, ces hommes, à l'image de Carnegie, valorisent plus que tout la capacité du capitalisme à tirer le meilleur des hommes « de talent ». L'investissement des entreprises dans les universités en particulier, et dans le *nonprofit sector* en général, est ainsi destiné à préserver le secteur privé de l'intervention étatique. A la fin des années 1940, le Council for

---

<sup>141</sup> Voir p. 148-173 Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick

Financial Aid to Education est créé, ainsi que la National Planning Association, pour éveiller les dirigeants d'entreprises aux avantages légaux et fiscaux de la philanthropie<sup>142</sup>. C'est également à partir de 1947 que le Conference Board publie les chiffres du *corporate giving*, reconnaissant ainsi la spécificité de ce versant de l'activité des entreprises. La naissance de ces organisations marque l'institutionnalisation du rôle philanthropique des milieux d'affaires. En 1950, un Contributions Council est créé au sein du Conference Board. Ce conseil rassemble, dans un but de partage d'expérience et de promotion, les hommes en charges des contributions philanthropiques des entreprises membres du Conference Board (soit la plupart des principales entreprises du pays). En 1951, 26 Etats et Hawaï ont des statuts de portée juridique variable autorisant les entreprises à contribuer à des œuvres sociales. Mais ces législations varient d'un Etat à l'autre.

***L'arrêt A.P. Smith Manufacturing Co. V. Barlow: le tournant judiciaire de l'histoire américaine du mécénat d'entreprise***

En 1952, la cour suprême du New Jersey, saisie par des actionnaires, dont on peut raisonnablement penser qu'ils étaient mandatés par les promoteurs de la *corporate philanthropy*,<sup>143</sup> au sujet d'un don de 1500 dollars fait par la direction de l'entreprise Smith Manufacturing à l'université de Princeton, est ainsi convaincue que la survie de la libre entreprise dépend de la vitalité des institutions éducatives et charitables (*A.P. Smith Manufacturing Co. V. Barlow*, 1952), et que les entreprises ont des devoirs sociaux vis-à-vis de la société: "[the shareholders] whose private interests rest entirely upon the well-being of the corporation, ought not to be permitted to close their eyes to present-day realities and thwart the long-visioned corporate action in recognizing and voluntarily discharging its high obligations as a constituent of our modern social

---

<sup>142</sup> La National Planning Association publia ainsi en 1951 un fascicule intitulé « The Five Per Cent », qui expliquait aux hommes d'affaires les avantages de la loi de 1936. Voir p. 217 Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick

<sup>143</sup> Selon Peter Dobkin Hall, cette action en justice fut probablement orchestrée par les promoteurs mêmes de la *corporate philanthropy*, désireux d'en finir avec une jurisprudence nationale aussi restrictive (Hall P.D., 1989 ; p. 236). Morell Heald confirme cette version, sans citer ses sources: selon lui, la National Manufacturers Association et l'assistant d'Abrams (de la Standard Oil) avaient convaincu l'un des actionnaires d'aller en justice. Les frais de justice auraient été couverts par la fondation Ford et la Standard Oil Company. Voir p. 218 Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick

structure.”<sup>144</sup> Tout comme l’arrêt Dodge vs Ford a marqué les esprits du côté des tenants d’un libéralisme pur et dur, l’arrêt de 1952 marque pour les promoteurs de la Corporate Social Responsibility (CSR) et de la *corporate philanthropy* – mais également pour des observateurs plus critiques comme Peter Dobkin Hall – le début d’un développement de grande ampleur parmi les grandes entreprises de cette vision du rôle social du monde de l’entreprise. Ceci explique qu’aujourd’hui encore, les politiques de CSR américaines soient très largement centrées sur les programmes de *corporate philanthropy* des entreprises<sup>145</sup>.

La fin des barrières juridiques, et une campagne agressive de promotion du mécénat d’entreprise, donnent ainsi lieu à l’émergence des fondations d’entreprises et du mécénat comme source significative de revenus pour les *nonprofits*. En 1954, le Congrès modifie la loi de 1936 et autorise le report sur 2 ans des sommes excédant la règle de déductibilité des 5%. En 1956 est publié *Corporation Giving in a Free Society*, de Richard Eells, qui apparaît comme le premier écrit conséquent de promotion de la *corporate philanthropy* en tant que telle. La question centrale est alors de protéger les principes de la « voluntary association », chère à Tocqueville, et les divers « private sectors » de la société, contre l’intervention de l’Etat. Eells écrit ainsi : « The fate of business and the nonprofit sector are intertwined. »<sup>146</sup>. Les contributions philanthropiques des entreprises passent de 0,95% du revenu net avant impôts en 1950 (soit 252 millions dollars) à 1,2% en 1953 (495 millions)<sup>147</sup>. Si 172 fondations

---

<sup>144</sup> « [les actionnaires] dont les intérêts privés résident entièrement dans la bonne santé de l’entreprise, ne devraient pas pouvoir ignorer les réalités du temps présent et vouer à l’échec une perspective de long terme en ayant conscience et en se déchargeant sciemment de ses importantes obligations, en tant que membre à part entière de notre structure social moderne. », cité par Peter Dobkin Hall (Dobkin Hall, 2006)

<sup>145</sup> Thomas Lamarche et Catherine Bodet parlent ainsi d’une « RSE caritative de compensation à l’anglo-saxonne », in Bodet C. et Lamarche T., 2007, « La Responsabilité Sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, n°1, Varia [En ligne], mis en ligne le 24 mai 2007, <http://revue.regulation.org/document1283.html>.

<sup>146</sup> « Le destin du monde des affaires et du secteur non lucratif sont indissociables », p. 148. Eells Richard, *Corporation Giving in a Free Society*, New York : Harper and Row, 1956, 210 p.

<sup>147</sup> Ces données sont issues de Muirhead Sophia A., 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, The Conference Board, NY.

d'entreprises avaient été créées entre 1946 et 1949, 620 le furent entre 1950 et 1953<sup>148</sup>. La General Electric Company met en place en 1954 le premier programme de « *matching gift* » : l'entreprise abonde d'un montant équivalent les dons faits par les employés à des *nonprofit organizations*. En 1956, Eels remarque que les trois quarts des états ont une législation autorisant les dons philanthropiques d'entreprises. Un échange épistolaire entre Harold R. Harris, président du Northwest Orient Airlines, et le président Eisenhower donne à l'ensemble le soutien bienveillant du gouvernement fédéral : Eisenhower souligne à cette occasion qu'en utilisant les déductions fiscales prévues par l'IRS, les entreprises contribuent à propager la « foi américaine »<sup>149</sup>. Pour autant, la croissance de la *corporate philanthropy* n'est pas uniforme, et elle laisse une partie non négligeable des cadres dirigeants d'entreprise somme toute assez insensibles. Jusqu'à la fin des années 1970, si la *corporate philanthropy* continue à se développer, en étant notamment liées aux réponses données par certaines grandes entreprises aux revendications sociales, politiques et écologiques d'une partie de la société américaine – en liant par exemple leurs contributions philanthropiques à des politiques de discrimination positive – et faisant ainsi de la *corporate philanthropy* un instrument de relations publiques, elle reste dans l'ensemble cantonnée à des mesures prises souvent ponctuellement, et de façon relativement isolée vis-à-vis des questions de productivité ou de rentabilité.

---

<sup>148</sup> Hall Peter Dobkin, 1989, « Business Giving and Social Investment in the U.S. », p. 221-245, in Magat Richard, Ed, *Philanthropic Giving : Studies in Varieties and Goals*, Oxford University Press, Oxford et New York

<sup>149</sup> Voir p. 265 Heald Morell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick

## II De 1945 à la présidence Reagan, l'établissement d'une collaboration étroite entre le monde des affaires, le *nonprofit sector* et les pouvoirs publics.

### *L'établissement de la collaboration entre les trois secteurs*

Les lendemains de la Seconde guerre mondiale marquent un rapprochement entre l'Etat, le secteur non lucratif, et le monde des affaires. La fin de la guerre entraîne une augmentation importante des dons de mécénat et des créations de fondations liée au rôle international nouveau des Etats-Unis. L'augmentation des droits de succession pousse les plus fortunés à créer des fondations. La montée de l'Etat Providence après 1936 a stimulé la croissance du *nonprofit sector*, et des partenariats se sont créés entre le secteur public et le secteur *nonprofit* pour que le second assiste le premier dans la fourniture de services de base (là où avant 1936, des associations *forprofit-nonprofit* étaient encouragées à fournir des services par le gouvernement Hoover). Par ailleurs, si la politique de Roosevelt au plan domestique a effarouché une partie des milieux d'affaires, nombreux sont ceux qui ont compris les dangers que faisaient courir aux intérêts américains le fascisme et le communisme. Des membres des milieux d'affaires sont alors réintégrés à l'administration Roosevelt, et, comme durant la Première guerre mondiale, les individus issus des entreprises privées, des fondations, et des universités sont au cœur de l'effort de guerre et de la réflexion sur le nouvel ordre mondial. Mais contrairement à la guerre de 1914-1918, la Deuxième guerre mondiale entraîne la constitution de liens étroits entre le monde des affaires et le « *big government* », notamment parce que la « *Pax Americana* » fait du gouvernement le plus gros client du pays, pour les industries lourdes, mais aussi pour les industries alimentaires et textiles. En outre, l'émergence de l'Etat Providence libère les entreprises d'une partie de leur responsabilité sociale – incarnée par les programmes de *welfare capitalism* - et leur permet de concentrer leurs ressources sur des buts plus clairement économiques. Notons cependant que le *welfare capitalism* ne disparaît pas du paysage socio-économique américain, comme l'a montré Stanford Jacoby<sup>150</sup>. En effet, s'il est mis en sommeil

---

<sup>150</sup> Jacoby Sanford, *Modern Manors, Welfare Capitalism Since the New Deal*, Princeton University Press, 1998, 360 p. . En comparant les entreprises ayant des politiques de *welfare capitalism* à des « manoirs



durant le New Deal, il est largement promu dans les grandes entreprises, qu'elles abritent une représentation syndicale ou pas. Instrument anti-syndical et anti-étatique, ces politiques entraînent la mise en place, qui perdure aujourd'hui, de droits sociaux patronaux, liés à l'emploi dans une entreprise précise, faisant de l'entreprise le « protecteur social » des salariés. Le développement de ces assurances sociales privées est allé de pair avec le développement de modes de management basés sur la participation des salariés à la vie stratégique de l'entreprise, et à l'accent mis sur les progrès de la productivité et l'établissement d'un consensus social dans les firmes<sup>151</sup>.

Peter Dobkin Hall et Theda Skocpol soulignent tous deux que le développement considérable du *nonprofit sector* des années 1940 aux années 1980 a été très largement financé par le gouvernement. Ainsi, le GI Bill, qui finançait les études universitaires des GI (et donc une partie non négligeable des budgets universitaires), le développement du système de santé, et donc des institutions sanitaires, ou encore la taxation importante sur le revenu, les entreprises et l'immobilier – qui rendait les déductions fiscales liées à la philanthropie particulièrement attractives – ont donné au *nonprofit sector* des ressources considérables. En outre, le statut de déduction fiscale a largement orienté les dons, notamment des individus les plus fortunés et des entreprises, vers les organisations dépendant de la section 501 (c). A compter de cette époque, les interdépendances entre les secteurs public, privé non lucratif et privé lucratif sont au cœur du système économique et social américain, et le champ du secteur non lucratif augmente avec celui de l'action publique. Les *nonprofit organizations* deviennent non seulement des bénéficiaires directs et indirects de plus en plus importants des dépenses publiques, mais également des acteurs influençant les politiques publiques. Le rôle des grandes fondations sur l'action publique se développe particulièrement, comme l'a analysé Pierre-Yves Saunier<sup>152</sup>, au travers de programmes spécifiquement consacrés au contenu et aux fins des politiques publiques.

---

modernes », l'auteur insiste sur le lien de subordination quasi féodal mis en place par de telles politiques, dans un pays où les politiques sociales publiques ne sont pas à même de prendre le relais avec celles de l'employeur.

<sup>151</sup> Jacoby Sanford, *ibid.*

<sup>152</sup> Saunier Pierre-Yves, 2003, « Administrer le monde ? Les fondations philanthropiques et la *public administration* aux Etats-Unis (1930-1960) », *Revue Française de Science Politique*, vol. 53, n°2, p. 237-255



### *Les années 1960 : le secteur non lucratif en question*

Les années 1950 et 1960 voient les fondations sévèrement attaquées par la droite conservatrice, d'abord en raison de leur internationalisme dans un contexte de maccarthysme, puis de l'absence de contrôle sur leur fonctionnement et enfin de leur rôle d'activistes, notamment dans le domaine des droits civiques ou de la guerre du Vietnam. Le Congrès et le public s'inquiètent du poids financier et politique grandissant des fondations, ne fonctionnant ni selon les règles du marché, ni selon le jeu démocratique. Parallèlement, le « secteur », qui ne se définit pas encore comme tel, a du mal à parler d'une seule voix. En conséquence, la réforme fiscale de 1969 encadre strictement l'activité et la gouvernance des fondations, malgré les arguments des dirigeants des principales fondations, qui brandissent la menace d'un Etat omniprésent. Il persiste alors une vision dichotomique des secteurs public et *nonprofit*, dont les relations continuent à être vues comme une somme nulle, les moyens enlevés à l'un allant à l'autre et vice versa.

Si la loi de 1969 a représenté une contrainte pour une grande partie du secteur philanthropique américain, elle est néanmoins intervenue dans un contexte marqué par la création du *National Endowment for the Arts* (NEA), en septembre 1965, sous l'influence du président Johnson et de son équipe<sup>153</sup>. Le fonctionnement de cette organisation nous importe car il illustre bien la place donnée à la philanthropie privée et à la *corporate philanthropy* dans la prise en charge de cause d'intérêt général. Il s'agit de soutenir la vie culturelle du pays non en créant l'équivalent d'un ministère de la Culture, mais en stimulant la philanthropie en faveur des arts, en accompagnant le marché, grâce au versement de fonds fédéraux censés servir de catalyseur pour les fonds philanthropiques. Le nom même de cette institution, « *endowment* »<sup>154</sup>, souligne à quel point il s'agit pour l'administration Johnson de s'inspirer du monde philanthropique américain, plutôt que d'étatiser la politique culturelle du pays. Cette posture est tout à

---

<sup>153</sup> Pour un récit détaillé de la naissance de cette administration, voir Martel Frédéric, 2006, *De la culture en Amérique*, Gallimard, 620 p.

<sup>154</sup> L'*endowment* est un capital financier et/ou immobilier que le fondateur ne peut reprendre, et qui génère les ressources financières que les fondations versent aux *nonprofit organizations* qu'elles soutiennent.

fait représentative d'un trait de la rhétorique politique et sociale américaine : l'indépendance vis-à-vis de l'argent public permet l'indépendance en soi. La dépendance à des fonds soumis aux aléas des élections et du pouvoir politique est considérée comme la forme la plus liberticide de financement. L'utilisation, évoquée précédemment, de la philanthropie comme d'un espace propice à entretenir l'influence des élites sur la politique américaine, et se prémunir ainsi d'une prise de pouvoir par les masses laborieuses, ressort de la même défiance vis-à-vis du « *big government* ». Si l'Etat américain finance très largement nombre de secteurs économiques et sociaux de la société américaine, il le fait en se parant des habits d'un Etat minimum. La naissance du NEA marque ainsi l'introduction du principe de « *matching funds* » : le NEA ne verse de fonds qu'à des *nonprofit organizations*, sous condition, une fois la qualité du projet culturel évaluée et choisie par le jury – composé d'artistes et de professionnels –, de l'obtention par les organisations retenues d'un financement équivalent à celui du NEA auprès d'autres partenaires. Ainsi, le NEA délivre aux organisations culturelles choisies un label, muni duquel les organisations culturelles cherchent d'autres financeurs – fondations, entreprises... etc – puis reviennent vers le NEA pour prouver l'obtention de fonds diversifiés et obtenir le versement de l'argent d'origine publique.

### ***L'émergence d'un Independent Sector***

Suite à la réforme de 1969, une partie du secteur des fondations prend conscience de la nécessité d'une unité du secteur, et pour ce, de la connaissance de ce secteur et de ses intérêts. La famille Rockefeller, en la personne de John D. Rockefeller III, finance alors une grande partie des recherches en ce sens (dont le *Program On Non-Profit Organizations* de Yale, qui fait encore aujourd'hui référence pour les spécialistes du secteur non lucratif), portant notamment sur le poids des déductions fiscales sur les ressources du secteur. Cette volonté de se fédérer est marquée par la création de la « *Commission on Private Philanthropy and Public Needs* », ensuite connue sous la nom de Commission Filer, présidée par John Filer, PDG d'Aetna – une grande compagnie d'assurance privée -, et dans laquelle siègent des présidents d'université, des représentants de grosses organisations bénéficiant des exemptions d'impôts (fondation Carnegie, United Way...etc...), des hommes d'affaires (les dirigeants de Levi Strauss, de Federated Department Stores...), et des leaders religieux et politiques. La

composition du groupe marque la redéfinition de la « philanthropy », afin d'inclure aussi bien les récipiendaires que les donateurs. La commission a beaucoup de mal à tomber d'accord, sauf sur le fait que le secteur évolue, et qu'il faut continuer les investigations. Elle souhaite la mise en place d'une agence quasi gouvernementale récoltant les informations et dessinant les contours des politiques publiques concernant le « nonprofit sector ». Le président Carter, qui vient d'être élu, ne veut pas d'une nouvelle commission de régulation dominée par le monde des grandes entreprises. John D. Rockefeller III et ses alliés créent *Independent Sector* en 1980. Conçue au départ comme une organisation avec une petite équipe, Independent Sector devient assez vite une organisation fonctionnant comme une association professionnelle, récoltant des données, les publiant, servant de plateforme d'échanges d'expériences et de promotions de pratiques de gestion, ainsi que de porte-parole de ses membres.

### ***1977 : le Community Reinvestment Act***

Arrêtons nous un instant sur une mesure législative adoptée en 1977 qui, si elle est rarement mentionnée dans l'histoire de la *corporate philanthropy* – à l'exception des travaux de Doug Guthrie et Michael McQuarrie sur les relations entre entreprises et quartiers défavorisés<sup>155</sup> –, occupe une place particulière sur notre terrain de recherche. Voyant que les budgets fédéraux ne suffisaient pas à améliorer la situation des quartiers défavorisés des grandes villes américaines, alors que certains de ces quartiers sont au bord de l'explosion sociale, et que les banques implantées dans ces quartiers refusent de prendre le moindre risque financier en accordant des prêts aux habitants, le Congrès vote en 1977 le Community Reinvestment Act (CRA), qui oblige les banques à contribuer financièrement au développement des quartiers défavorisés dans lesquels elles sont implantées. Si cette mesure n'a rien changé ou presque aux politiques d'investissement et de prêt des établissements bancaires, elle a eu pour conséquences d'orienter les dons philanthropiques du secteur bancaire vers le logement et le développement local : en effet, celles-ci ont préféré prouver leur contribution à l'amélioration de la vie des habitants des quartiers défavorisés en finançant le *nonprofit*

---

<sup>155</sup> Guthrie Doug et McQuarrie Michael, 2008, "Providing for the Public Good: Corporate-Community Relations in the Era of the Receding Welfare State", *City and Community*, 7:2, p.113-139

*sector*, plutôt qu'en changeant leurs politiques de prêt, ce deuxième choix étant financièrement plus risqué et impliquant d'intervenir au cœur de l'activité économique des entreprises. Ainsi, lors des entretiens menés chez Mitsubishi et Goldman Sachs, les responsables du mécénat ont spontanément mentionné le CRA pour expliquer les dons attribués à certaines *nonprofit organizations*, comme Habitat for Humanity – une organisation finançant la construction de logements pour des familles pauvres qui contribuent à la construction et en deviennent propriétaires- ou des organisations de taille très modeste intervenant localement pour les loisirs des enfants, par exemple. Le respect du CRA conditionne en partie les autorisations fédérales et locales données aux fusions et acquisitions entre banques, d'où l'importance qui lui est accordée par le secteur bancaire<sup>156</sup>.

### ***Le développement de la corporate philanthropy et les débuts du bénévolat d'entreprise***

Selon les chiffres du Conference Board<sup>157</sup>, c'est en 1968 que le total des dons des entreprises dépasse le milliard de dollars. En 1980, ce total s'élève à 2,36 milliards de \$. L'évolution de la répartition des dons selon le domaine d'activité des organisations bénéficiaires n'a pu être retracée faute de données, mais il apparaît que les années 1960 et 1970 ont confirmé l'investissement de la corporate philanthropy dans l'éducation, les services sociaux et le développement local. Notons ici que sous le terme de développement local, traduction peu satisfaisante de « *community development* », sont abritées des *nonprofit organizations* intervenant dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, l'éducation, la santé, dans une aire géographique circonscrite, d'où le terme de « *community* ». La fin des années 1960 et les années 1970 marquent également l'apparition des premières politiques de bénévolat d'entreprises : Levi-strauss (1968), Exxon (1969), IBM (1971), Allstate Insurance (1972), Bank of America (1973), Philip Morris, Xerox and Honeywell (1974) lancent des programmes d'incitation au bénévolat,

---

<sup>156</sup> Le rôle du CRA – qui a été modifié plusieurs fois, dont en 1995 par l'administration Clinton et en 2003 par l'administration Bush- dans la crise des subprimes actuelle est sujet à polémique : pour les uns, le CRA aurait poussé les banques à accorder des prêts à des clients non solvables ; pour les autres, les prêts à risque accordés en grand nombre ne l'aurait été que marginalement par des banques soumises au CRA (qui s'applique irrégulièrement en fonction de l'importance des capitaux détenus par les banques et de la nature de leur activité).

<sup>157</sup> Muirhead, Sophia, *ibid.*

de temps dédié à ces activités, et de « prêt » de cadres à des nonprofit organizations. Dans l'ouvrage de Susan Ellis et Kathryn Noyes, qui retrace une histoire du bénévolat aux Etats-Unis, on peut ainsi voir une photographie issue du rapport annuel de la Rochester Gas and Electric Corporation de 1974, représentant un employé arbitrant un match de basket handisport. A la fin des années 1970, ces entreprises créent des postes de coordination du bénévolat d'entreprise, souvent comme partie intégrante des services de relations publiques, mais devant l'afflux de sollicitations de la part des *nonprofit organizations*, ces départements deviennent des département de *community relations* ou *community affairs*. Ellis et Noyes soulignent les lacunes de ces départements pour efficacement répondre aux besoins de la communauté, mais l'objectif est alors surtout de projeter « a positive, caring image of business »<sup>158</sup>. L'argument pour développer de telles politiques repose sur ce que plusieurs auteurs appellent le « *enlightened self interest* », ou intérêt bien compris, et l'idée de « social investment »:

Some of this concern among executives has been the result of the crisis of confrontation of the sixties ; much of it is the result of sober, sophisticated reflection on what the future holds for business in this country – unless it becomes more active in helping to heal some of the sores afflicting our system.... Business must be accepted as one of the vital elements in the social problem-solving matrix, and business must show, by its own actions, the capacity to contribute to these solutions<sup>159</sup>.

Lors d'une visite au Foundation Center<sup>160</sup> de New York, nous avons pu consulter un classeur intitulé « Building a Corporate Volunteer Program, A guide to developing and operating a program to involve your company employees in community

---

<sup>158</sup> p. 268 in Ellis Susan J. et Noyes Katherine H., *By the people, A History of Americans as Volunteers*, Jossey Bass, 1990, San Francisco, 432 p

<sup>159</sup> Karson Stanley G., "the social responsibility of management", *Nation's business*, july 1975, cite par Ellis et Noyes, p. 268. "Une partie de ces préoccupations chez les cadres dirigeants est venue de la crise des années 1960; ce mouvement est largement venu d'une réflexion froide et fine sur ce que l'avenir réserve au monde des affaires dans ce pays – si celui-ci ne devient pas plus actif dans l'action apportée à soigner les maux qui affectent notre système... Les entreprises doivent être vues comme les éléments vitaux d'une matrice de résolution des problèmes, et elles doivent montrer, par leurs actions, leur capacité à contribuer à ces solutions. »

<sup>160</sup> Le Foundation Center est une *nonprofit organization* qui tient à la disposition du public un centre de documentation et de nombreuses informations sur le *nonprofit sector* en général, et les fondations en particulier. Le centre propose des formations à la recherche de fonds et à la constitution de dossier.

services....written by some people who've done it. »<sup>161</sup>. Ce document a été édité en 1980 par le Corporate Volunteer Coordinators Council, domicilié au Mayor's Voluntary Action Council, à City Hall. Il témoigne non seulement de l'existence de programmes de bénévolat d'entreprise à cette époque, mais également du fait que certains des salariés chargés de ces programmes se rencontraient dans une organisation collégiale soutenue par la mairie de New York. Ce classeur comprend un argumentaire en faveur du bénévolat d'entreprise, des exemples d'activités bénévoles, et des fiches pratiques expliquant les étapes de la mise en place d'un programme de bénévolat d'entreprise, la constitution de documents de communication interne, la sélection des activités et des *nonprofit organizations*, les moyens de manifester la reconnaissance de l'entreprise aux salariés-bénévoles, et les façons d'évaluer les programmes. Plusieurs documents internes d'entreprise y sont reproduits, comme la newsletter pour les salariés-bénévoles de Citibank, intitulée *Volunteer*, ainsi qu'une affiche pour une « volunteer fair » organisée dans les locaux de Citibank en 1978, durant laquelle plusieurs *nonprofit organizations* étaient venues se présenter aux salariés-bénévoles et aux responsables du mécénat de plusieurs entreprises. Des exemples de certificats et d'invitations à des « recognition parties », et de compétition pour récompenser les « meilleurs » bénévoles sont inclus dans le classeur. Celui-ci illustre le développement d'une forme de rationalisation du mécénat et du bénévolat d'entreprise, à la veille de l'arrivée au pouvoir de Ronald Reagan.

---

<sup>161</sup> « Construire un programme de bénévolat d'entreprise, un guide pour développer et conduire un programme pour impliquer vos salariés comme bénévoles auprès d'associations...par des gens qui l'ont fait ».

### **III Des années Reagan à l'institutionnalisation des relations entre *corporate philanthropy* et *independent sector*.**

#### ***La présidence Reagan : l'appel à l'initiative privée***

Si dans les années 1970, le gouvernement fédéral est la principale source de revenus du secteur non lucratif, l'arrivée au pouvoir de Ronald Reagan change drastiquement les choses. D'un côté, ce changement de présidence marque une opportunité pour le secteur non lucratif car la rhétorique de l'équipe présidentielle est conforme aux idées traditionnelles autour de l'opposition entre les initiatives privées et publiques, et il est question de substituer à l'argent public l'argent de la philanthropie. L'enthousiasme est donc assez grand du côté des donateurs. Il se traduit par la mise en place d'une *Task Force on Private Sector Initiatives* (the Verity Commission, d'après William Verity, l'industriel qui la préside, et qui sera entre 1987 et 1989 secrétaire d'Etat au Commerce). C'est E.B. Knauff, bras droit de Filer, qui la dirige. Le but est de voir comment les individus, les entreprises et les *nonprofit organizations* peuvent compenser les coupes sombres des budgets sociaux fédéraux. Mais les membres de la *Task Force* ne sont pas tous d'accord sur les solutions à apporter, et de nombreuses entreprises ne veulent pas s'engager sur le « seuil des 2% » suggéré lors des discussions, soit monter leur budget philanthropique à hauteur de 2% de leur chiffre d'affaire. La *Task Force* ne désigne pas de domaines prioritaires à financer, mais préconise le soutien aux organisations locales et au bénévolat. Le gouvernement, de son côté, incite les *nonprofit organizations* à trouver des financeurs privés, fondations ou entreprises, en faisant de ce type de financement une condition pour l'octroi de fonds publics, sur le modèle du NEA.

Du côté des bénéficiaires, l'enthousiasme est bien plus mesuré : la baisse des impôts sur le revenu et sur les entreprises diminue l'attractivité des déductions fiscales, et les coupes sombres dans les budgets publics sociaux menacent nombre d'organisations – le soutien fédéral aux *nonprofit organizations* diminue de 25% en dollars réels au début des années 1980, et ne retrouve son niveau de 1980 qu'au début



des années 1990<sup>162</sup> – , puisque l’essentiel du secteur dépend presque entièrement de l’argent public. Malgré l’étude de Salamon et Abramson<sup>163</sup>, financée par The Urban Institute, un *think tank* progressiste, les dirigeants du secteur et les chercheurs ne se départissent pas de leur vision dichotomique, basée sur la conception d’un secteur non lucratif vivant des dons et du volontariat et pour l’essentiel indépendant. De même, les organisations représentant le secteur non lucratif et philanthropique restent sourdes aux avertissements des chercheurs sur le caractère de plus en plus commercial du secteur.

La présidence de Ronald Reagan est marquée par une augmentation significative des budgets de la corporate philanthropy, et ce malgré une diminution des revenus des entreprises. Le Conference Board attribue ce phénomène non seulement aux incitations politiques de l’équipe Reagan, mais également à l’institutionnalisation des pratiques de mécénat d’entreprise dans les grandes entreprises : des départements et des fondations exclusivement dédiés à la conduite des politiques de mécénat se développent.

Tableau 5 : Les dons des entreprises et leur revenu cumulé en 1980-1984, en milliers de \$

	Montant des dons des entreprises au nonprofit sector	Revenu net des entreprises
1980	2 358 554	239 006 542
1981	2 514 425	213 648 962
1982	2 906 476	154 334 143
1983	3 626 605	188 313 928
1984	4 057 112	232 900 596

Source : Muirhead Sophia A., 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, The Conference Board, NY

Cependant, cette augmentation et cette institutionnalisation ne suffisent pas à répondre aux besoins des *nonprofit organizations* du secteur social : en 1981, elles recevaient 41% de leurs budget de la part des pouvoirs publics, contre seulement 6% de

<sup>162</sup> Abramson A.J. et Salamon L., 1982, *The Federal Budget and the Nonprofit Sector*, Washington DC : The Urban Institute

<sup>163</sup> Abramson A.J. et Salamon L., 1982, *The Federal Budget and the Nonprofit Sector*, Washington DC : The Urban Institute



la part des entreprises et des fondations d'entreprises<sup>164</sup>. Entre 1980 et 1984, les dons d'entreprise augmentent de près d'1,7 milliards \$. Sur la même période, les aides fédérales diminuent de 29 milliards \$<sup>165</sup>.

### ***L'évolution de la philanthropie vers le consensus***

Malgré des attaques de la Nouvelle Droite au sujet de la concurrence déloyale entre secteur non lucratif et secteur lucratif, et des causes « libérales » soutenues par le secteur, dans l'ensemble l'administration Reagan et ses libéralités rencontre plutôt la bienveillance des porte-paroles du secteur non lucratif, notamment du fait de sa tolérance à l'égard des activités de *lobbying* et d'*advocacy*<sup>166</sup> des *nonprofit organizations*. Le secteur non lucratif devient rapidement un terrain d'entente entre gauche et droite : il permet de diffuser dans l'espace public idées et valeurs de façon plus informelle, plus rapide et après moins de compromis que dans les processus gouvernementaux et politiques. L'espace non lucratif offre alors aux individus un espace d'activisme privé, comme le souligne Peter Dobkin Hall. On distingue dans la philanthropie actuelle deux courants : la *conservative philanthropy* et la *liberal philanthropy*, qui se distinguent essentiellement par leur vision des causes de la pauvreté, individuelles pour les uns, systémiques pour les autres, et leurs positions sur les thèmes de l'avortement, des mœurs, et de la politique étrangère des Etats-Unis. Durant les années 1980, des organisations comme le Council on Foundations et Independent Sector tentent de peser sur l'agenda de la *corporate philanthropy* afin qu'elle continue à s'orienter vers la *liberal philanthropy*. Le discours de George Bush père lors de son investiture, et son appel à « a thousand points of light », métaphore pour désigner les milliers d'initiatives individuelles destinées à rendre le pays plus solidaire, marque l'adoption par l'ensemble des conservateurs de la philanthropie et du bénévolat comme espaces à investir :

Les milliers de "points de lumière" sont décrits ainsi:

---

<sup>164</sup> Bertsch Kenneth A., 1985, *Corporate Giving in the Reagan Years*, Investor Responsibility Research Center, Washington DC, 97p

<sup>165</sup> Muirhead Sophia A., 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, The Conference Board, NY

<sup>166</sup> Il s'agit d'une activité proche du lobbying, mais portant sur la défense de droits sociaux et politiques.

It is individuals doing their part to make America a better place in which to live in. It is the student who stays after school to tutor a classmate. It's a community leader who raises the money to build a day-care center for underprivileged children. It is the businessman who adopts a school and pays the college tuition for every student who has made the grade. It's the volunteer who delivers meals to the homes of the elderly. And there are a thousands points of light for everyone who pitches in and builds up. This is America's greatness... It is the ambition of my presidency to make these thousand points of light shine brighter than ever before.<sup>167</sup>

Le programme The Points of Light Initiative mobilise 50 millions de dollars fédéraux et privés pour promouvoir toutes sortes d'initiatives. Il en résulte un brouillage des frontières entre gauche et droite, entre charité et commerce, entre activités politiques et non politiques, tant dans les faits que sur le plan institutionnel. La Points of Light Foundation, créée en 1990, est aujourd'hui une organisation à la fois de promotion du bénévolat – elle regroupe 500 centres locaux de promotion du bénévolat et de placement de bénévoles –, de partage d'expérience entre salariés associatifs, mais aussi entre responsables de mécénat dans des entreprises privées. Des fondations conservatrices se sont développées depuis les années 1980, comme le Capital Research Center. En conséquence, le Council on Foundations et Independent Sector, traditionnellement libéraux<sup>168</sup>, se sont accommodées du pouvoir républicain en se détachant des questions de politiques publiques, pour s'axer plus sur les questions professionnelles et de partenariats avec le privé, sur les questions du bénévolat, de la *community*, du don. A la fin des années 1990, les instances principales de la philanthropie ont abandonné les questions de genre et de race, soulignent les inégalités de revenus pour se féliciter des nouvelles opportunités de dons des nouveaux riches, et sont revenues sur les voies du conservatisme propres à la philanthropie du début du

---

<sup>167</sup> « Ce sont les individus qui donnent d'eux-mêmes pour faire de l'Amérique un endroit où il fait meilleur vivre. C'est l'étudiant qui reste après les cours pour aider un camarade. C'est le militant local qui récolte de l'argent pour construire une crèche pour les enfants défavorisés. C'est l'homme d'affaire qui subventionne une école et paie pour les frais de scolarité de chaque étudiant qui a obtenu d'excellentes notes. [ l'expression « adopt-a-school » désigne la démarche pour une entreprise ou un individu fortuné de choisir une école, lui attribuer des fonds, envoyer des salariés faire du soutien scolaire, et financer des équipements, des bourses d'études...etc...] C'est le bénévole qui livre à domicile des repas pour les personnes âgées. Et il y a des milliers de points de lumière pour tous ceux qui donnent un coup de main et font avancer les choses. C'est la grandeur de l'Amérique...C'est l'ambition de ma présidence de faire briller plus que jamais ces milliers de points de lumière. » Discours d'investiture du 20 janvier 1989.

<sup>168</sup> Nous entendons ici « libéral » au sens américain du terme, soit « progressiste ».

XX<sup>ème</sup> siècle. Cette configuration politique ne rend que plus facile la coopération entre le *nonprofit sector*, le monde des affaires, et le monde politique, et l'établissement d'un consensus autour de la nécessité d'un *nonprofit sector* dynamique.

### ***La corporate philanthropy institutionnalisée***

Le poids du monde des affaires dans le *nonprofit sector* se manifeste aujourd'hui non seulement en termes de ressources monétaires, mais également en termes de modes de gestion. En effet, les organisations professionnelles du secteur non lucratif – Independent Sector, the Council on Foundations, the Foundation Center, the Points of Light Foundation notamment – font la promotion des partenariats avec les entreprises et des modes de gestion inspirés des organisations privées lucratives : les termes de business case et de strategic planning sont désormais monnaie courante dans les publications de ces organisations. Les pouvoirs publics ont joué, nous l'avons déjà évoqué, un rôle important d'institutionnalisation du secteur et du bénévolat. Maud Simonet<sup>169</sup> a montré l'ampleur de ce phénomène d'institutionnalisation : de programmes de volontariat lancés par les présidents successifs – le Peace Corps par John Fitzgerald Kennedy ou Americorps par William Clinton – à des incitations plus rhétoriques comme le President's Volunteer Action Award instauré par Ronald Reagan en 1982, ou comme le *Presidential Summit on volunteerism* de 1997 réunissant à Philadelphie tous les présidents des Etats-Unis vivants et encourageant l'engagement bénévole des Américains, en tant que devoir civique. Ce sommet, qui a lieu au début de la deuxième présidence de William Clinton, porte l'empreinte des communautariens, représentés par les écrits d'Amitai Etzioni<sup>170</sup>, qui remettent sur le devant de la scène les notions de responsabilité et de communauté. La thématique du « *give back* » et de l'appel au bénévolat connaît ensuite un nouvel élan après les attentats du 11 septembre : les figures de bénévoles héroïques et le thème de la communauté pour laquelle il faut s'engager demeurent depuis au centre de bien des discours présidentiels.

---

<sup>169</sup> Simonet Maud, 2000, *Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Nantes.

<sup>170</sup> On peut citer Etzioni Amitai, 1993, *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda*. New York: Crown Publishers, Inc.

Dans une ville comme New York, la municipalité encourage directement à la fois le développement du bénévolat et de la philanthropie, par l'existence d'un service directement lié au cabinet du maire, mais aussi la *corporate philanthropy*, en envoyant des représentants de la ville dans les principales conférences et rencontres de cadres d'entreprise en charge des politiques philanthropiques de leur employeur. Le maire de New York, le gouverneur de l'état de New York et le secrétaire d'Etat au Commerce ont tous trois signé une lettre en février 2005 pour manifester leur reconnaissance à l'égard du travail de promotion de la *corporate philanthropy* accompli par le Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP), et proclamer l'existence d'un « Corporate Philanthropy Day » à la fin du mois de février. Depuis, chaque année, pendant une soirée, le haut de l'Empire State Building s'allume aux couleurs du CECP. Ces trois lettres ont été reproduites dans la lettre d'information du CECP, et elles témoignent du degré de reconnaissance politique symbolique accordé au mécénat d'entreprise. Theda Skocpol souligne de son côté que les appels à un retour vers plus de civisme et de bénévolat s'inscrivent dans une croisade conservatrice pour démanteler un Etat considéré comme hypertrophié. La déclaration de William J. Clinton lors du sommet de Philadelphie est à cet égard éloquente : « The era of big government may be over, but the era of big challenges for our country is not ». Il appartient donc aux citoyens de prendre le relais d'une puissance publique dépassée. Comme l'écrit Martine Barthélémy, « le débat associatif récent, aux Etats-Unis, s'inscrit aussi dans la tradition du libéralisme qui consiste à idéaliser le bénévolat et à « diaboliser » l'Etat. Le mythe du secteur sans but lucratif traverse le siècle alors même qu'avec l'Etat providence, la coopération et l'imbrication des organisations privées et des administrations publiques démentent le paradigme du conflit entre public et privé »<sup>171</sup>. On le voit, les réserves qui avaient été exprimées par une partie de la classe politique et des milieux syndicaux, et massivement relayée par des journalistes, au début du 20<sup>ème</sup> siècle ne sont plus d'actualité<sup>172</sup>. Le fait que l'Etat fédéral et les pouvoirs publics locaux se dédouanent

---

<sup>171</sup> Barthélémy Martine, 2001, *Associations, un nouvel âge de la participation ?*, Presses de Sciences Po, Paris.

<sup>172</sup> Les activités philanthropiques des « barons voleurs » ne recueillent alors pas l'assentiment général, et les reproches faits à l'« argent sale » (*tainted money*) et à ceux tentés de l'accepter pour financer des œuvres sociales sont nombreux. Le risque de voir toute critique muselée par cet argent est alors souligné. Ainsi, en 1913, Samuel Gompers, président de l'AFL, principal syndicat de salariés à l'époque, déclare: « *the one thing that the world would gratefully accept*

d'une partie de leurs responsabilités en en confiant la charge au *nonprofit sector*, sans en assurer un financement suffisant, demeure cependant un point critique pour une partie du *nonprofit sector*. Les manifestations qui ont eu lieu à l'occasion du sommet de Philadelphie en ont témoigné<sup>173</sup>.

---

*from Mr. Rockefeller now would be the establishment of a great endowment of research and education to help other people see in time how they can keep from being like him* ». De son côté, Theodore Roosevelt déclare “*no amount of charity in spending such fortunes can compensate in any way for the misconduct in acquiring them* ». Le tournant du siècle voit ainsi nombre de critiques adressées aux motivations des philanthropes, et les attaques des *muckrackers* contre les riches donateurs marquent la remise en cause des liens jusque là indéfectibles entre richesse et vertu.

<sup>173</sup> Nous renvoyons notamment à ELLIS Susan, 1997 « Personal reactions to the Presidents Summit on the Future of America », *The Journal of Volunteer Administration*, volume XVI, number 1 Fall 1997, p2-19.

## IV L'inscription des politiques de bénévolat d'entreprise dans le *nonprofit sector* américain

### IV.1 L'organisation et la rationalisation des politiques de bénévolat d'entreprise

Dans le même temps, les dirigeants d'entreprise ont professionnalisé et structuré leurs politiques philanthropiques. Au niveau institutionnel, cela s'est notamment traduit par la création de nombreuses associations professionnelles destinées à promouvoir et organiser la *corporate philanthropy*. On peut notamment citer le Business Committee for the Arts (créé par David Rockefeller), le Council on Foundations, ou encore, à une échelle locale, les Corporate Volunteer Councils, comme le Corporate Volunteers of New York. L'existence de ces organisations témoigne du chemin parcouru dans la légitimation de la *corporate philanthropy* depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle. Depuis la fin des années 1980, la *corporate philanthropy* s'oriente de plus en plus vers des domaines liés à l'activité économique des entreprises, et elle est conçue dans une perspective d'investissement. Les domaines vers lesquels s'orientent les politiques de *corporate philanthropy* sont souvent en adéquation avec les clients ou les produits de l'entreprise : le département de *community outreach* de Disney investit ainsi particulièrement dans des organisations en lien avec les thèmes de l'enfance et de la famille. En outre, les entreprises se sont de plus en plus fréquemment tourné vers des modalités de mécénat plus diversifiées : aux dons financiers se sont ajoutés des dons en nature, des services *pro bono* et des programmes de bénévolat d'entreprise. Aujourd'hui, comme nous l'avons évoqué en début de chapitre, la plupart des grandes entreprises ont des politiques de mécénat d'entreprise basées sur l'ensemble de ces modalités.

Les politiques de bénévolat d'entreprise font l'objet d'un argumentaire justifiant leur existence et leur efficacité que l'on retrouve dans les publications de toutes les organisations de promotion du mécénat, et dans nombre d'entretiens menés avec des responsables du mécénat, ou de rapports d'activité de services de mécénat. Ainsi, dès 1980, dans le classeur édité par le *Corporate Volunteer Coordinators Council* dont nous

avons parlé précédemment, il est mentionné qu'il n'est pas suffisant de justifier les politiques de bénévolat d'entreprise par « *it makes us feel good* »<sup>174</sup>. Les arguments en faveur du bénévolat d'entreprise, qui constituent un véritable « business case », peuvent être résumés en se référant à un document publié par Business for Social Responsibility (BSR), une organisation regroupant 250 entreprises autour de la promotion de la *corporate philanthropy* et de la *corporate social responsibility*<sup>175</sup>. Selon cet argumentaire, la mise en place du bénévolat d'entreprise doit permettre d'améliorer les compétences et la formation des salariés, en valorisant leurs capacités d'organisation et l'application pratique de compétences professionnelles ; d'encourager le travail en équipe, et d'offrir aux salariés la possibilité de se rencontrer, indépendamment de leur position hiérarchique, de leur âge, de leur milieu social ; de permettre aux salariés d'améliorer leur capacité à diriger des projets et des collègues ; de recruter et de fidéliser les salariés grâce à une image interne positive de l'entreprise ; d'améliorer la réputation de l'entreprise auprès des clients et des pouvoirs publics ; d'assurer un suivi des fonds du mécénat d'entreprise, notamment en les attribuant à des associations dans lesquelles sont impliqués les salariés. Ainsi, le bénévolat d'entreprise est conçu comme un outil rationnel pour servir des objectifs de productivité, de réputation, et d'efficacité de la politique de mécénat d'entreprise. Des sondages paraissent régulièrement pour « prouver » la popularité et l'efficacité des politiques de bénévolat d'entreprise auprès des salariés et des clients des entreprises mécènes. Ils sont publiés par les organisations de promotion du bénévolat d'entreprise ou par les entreprises mécènes. Leur conception et leur présentation laisse rarement un espace à des opinions nuancées ou réservées à l'égard du bénévolat d'entreprise. En conséquence, ils confortent les arguments en faveur du bénévolat d'entreprise, ces mêmes arguments étant portés par les organismes qui publient ces sondages<sup>176</sup>.

A ces divers titres, les politiques de bénévolat d'entreprise font partie du mouvement de rationalisation de la *corporate philanthropy* que plusieurs observateurs

---

<sup>174</sup> « cela nous donne bonne conscience ».

<sup>175</sup> BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. Volunteerism and Release Time, *Issue Briefs*, Décembre 2003

<sup>176</sup> Nous avons mis en annexe à titre d'exemple un sondage publié par Deloitte. Les réponses favorables au bénévolat d'entreprise recouvrent en fait les réponses favorables, et les réponses plutôt favorables.



ont appelé la « *strategic philanthropy* »<sup>177</sup>. Les politiques de mécénat d'entreprise sont en effet, particulièrement à partir des années 1990, intégrées de façon plus étroite au reste des politiques et des stratégies de l'entreprise, et notamment aux activités des services de ressources humaines et de marketing. C'est dans ce cadre que les politiques de bénévolat d'entreprise rencontrent un succès certain parmi les directions d'entreprise et les responsables du mécénat. En outre, elles permettent au monde des grandes entreprises de s'intégrer au monde social du bénévolat américain.

#### IV.2 Le bénévolat d'entreprise au cœur du « monde social du bénévolat américain »<sup>178</sup>

Les politiques de bénévolat d'entreprise inscrivent les politiques de mécénat d'entreprise des grandes entreprises américaines dans le fonctionnement quotidien du *nonprofit sector* de façon très efficace. Selon les chiffres de *Giving USA 2006*, en 2005, 5,3% des contributions totales au *nonprofit sector* venaient des entreprises. La présence de salariés-bénévoles dans les *nonprofit organizations* augmente la visibilité de ces dons financiers. Les politiques de bénévolat d'entreprise se situent au croisement de l'encouragement à la générosité du monde des affaires et de l'encouragement de chaque citoyen américain à s'engager. La Points of Light Foundation est à ce titre une organisation qui se situe à la jonction des sphères lucrative, non lucratives et publique. Depuis août 2007, la fondation a fusionné avec le réseau Hands On, qui se compose d'organisations locales d'incitation au bénévolat. La nouvelle organisation s'appelle Points of Light Institute. Georges Bush père est le président d'honneur du conseil d'administration de la fondation, qui se compose de représentants de très grandes entreprises américaines, parmi lesquelles Disney, Accenture, The Home Depot, IBM, KPMG, McKinsey, et de quelques représentants de *nonprofit organizations*. Le Points of Light Institute met à disposition du public nombre de publications sur l'organisation

---

<sup>177</sup> SMITH Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 1994, May-June, p. 105-116

<sup>178</sup> Simonet Maud, 2000, *ibid.*. Par cette expression, l'auteur manifeste son intérêt pour le travail collectif de définition de la pratique bénévole, pour les acteurs de ce travail de définition et les normes ou conventions qui en résultent.



du bénévolat, la façon de mesurer les résultats du bénévolat, les bienfaits du bénévolat sur l'action sociale, ou sur les bénévoles eux-mêmes... L'institut a également mis en place pour ses entreprises membres un outil d'évaluation en ligne de leur politique de bénévolat d'entreprise : les « Principles of Excellence ». Ces critères d'évaluation ont été mis en place par les représentants des entreprises membres, réunis dans un National Council on Workplace Volunteerism. La présence au sein de l'une des institutions phares du « monde social du bénévolat américain » d'un organe de promotion du bénévolat d'entreprise montre à quel point le *corporate volunteerism* est l'une des modalités institutionnellement reconnue du bénévolat américain. Enfin, l'un des rôles de l'institut est de gérer la remise de plusieurs prix aux bénévoles américains. L'institut recueille les propositions de nomination faites par le public, et assure la publicité des résultats. C'est l'institut qui délivre le President's *Volunteer Service Awards* : le président Bush rencontre ainsi de nombreux bénévoles et leur remet un diplôme et une médaille. L'institut délivre également le *Award for Excellence in Workplace Volunteer Programs* : chaque année une entreprise est ainsi distinguée pour sa politique de bénévolat d'entreprise. Lors d'un entretien au siège d'IBM à Armonk, dans l'état de New York, nous avons pu observer que le trophée reçu par IBM en 2002 trônait au milieu de la salle de réunion du service de *community relations* du siège mondial de l'entreprise. De même, le trophée reçu par General Electrics en 2004 était mis en valeur dans le bureau de la responsable du bénévolat d'entreprise.

Les organisations de gestion de programmes de volontariat<sup>179</sup>, comme Teach for America ou City Year, qui sont des programmes privés qui bénéficient de la reconnaissance de l'administration fédérale, sont largement soutenues par de nombreuses entreprises. De même, les organisations comme United Way, New York Cares ou Habitat for Humanity, qui mobilisent une main d'œuvre bénévole importante et dont l'image publique est associée au bénévolat, reçoivent des fonds considérable de la part du monde de l'entreprise. En outre, ces trois organisations, ainsi que City Year, organisent des activités bénévoles pour les entreprises : ainsi, contre une rémunération de plusieurs milliers de dollars, et souvent de plusieurs dizaines de milliers de dollars, les salariés en charge des *corporate relations* recueillent les souhaits des responsables

---

<sup>179</sup> Les programmes de volontariat, ou « civic service », sont des programmes dans lesquels les individus s'engagent pour travailler dans une *nonprofit organization* – qui peut être une école – moyennant une indemnité et une couverture sociale et médicale variables.

du bénévolat d'entreprise et organisent des journées de bénévolat. Les responsables du bénévolat communiquent le nombre de salariés-bénévoles, le type de *nonprofit organization* dans lequel ils souhaitent envoyer les salariés-bénévoles, le type d'activités qu'ils veulent leur proposer, et leurs interlocuteurs associatifs trouvent une *nonprofit organization* ayant besoin de bénévole pour accomplir une tâche ponctuelle. Le chapitre 6 s'attachera plus précisément à cette forme de partenariat, qui témoigne de l'inscription du bénévolat d'entreprise au cœur des pratiques bénévoles, mais aussi du financement du monde social du bénévolat américain.

Enfin, les pratiques de bénévolat d'entreprise s'insèrent d'autant plus facilement dans les pratiques bénévoles des Américains que les lieux de cette pratique bénévole sont très variés. En effet, les lieux du « monde social du bénévolat américain » se trouvent à la fois dans le *nonprofit sector*, mais aussi dans le *public sector* et dans le *forprofit sector*. Nous l'avons vu en début de chapitre, les organisations du *nonprofit sector* sont variées, et c'est en leur sein que s'exerce une grande part du bénévolat américain. Mais celui-ci existe aussi dans les organisations publiques : qu'ils relèvent des villes, des états ou du gouvernement fédéral, les écoles, les hôpitaux, les musées, les services sociaux, les prisons, les bibliothèques ont des services qui sont assurés par des bénévoles. En outre, les grands programmes publics de bénévolat, ou de *service*, lancés par les présidents américains successifs, comme le Peace Corps ou AmeriCorps, sont largement financés par le gouvernement fédéral, et leur image publique y est fortement associée. Enfin, certains hôpitaux, écoles, crèches qui ont un statut de *forprofit organizations* accueillent eux aussi des bénévoles. Contrairement à la France, où l'association loi 1901 est le lieu d'exercice privilégié et quasi exclusif du bénévolat, les Etats-Unis présentent donc une localisation de la pratique bénévole très diverse, qui facilite à notre sens l'inscription des pratiques de bénévolat d'entreprise dans le paysage bénévole américain<sup>180</sup>.

---

<sup>180</sup> Simonet Maud, 2001, « Du bénévolat en Amérique au poids symbolique de la loi de 1901 », *Annales de la recherche urbaine*, n°89, p. 39-45.

## Conclusion

Ainsi, le développement de la *corporate philanthropy* aux Etats-Unis est marqué par deux mouvements parallèles : d'une part, le rôle de la puissance publique, au travers de jugements, de mesures fiscales, de mesures réglementaires et de prises de positions politiques, mais aussi de son potentiel à prendre en charge de vastes pans de la vie sociale et économique, est déterminant dans la légitimation de l'implication du monde de l'entreprise dans le financement et le développement du *nonprofit sector* ; d'autre part, les secteurs public et lucratif ont largement contribué au développement du *nonprofit sector*, et il apparaît aujourd'hui que ces trois pôles de la vie politique, sociale et économique des Etats-Unis sont étroitement liés. Cette imbrication a encouragé et facilité le développement des politiques de bénévolat d'entreprise, qui sont un trait d'union efficace entre le monde de l'entreprise et le « monde social du bénévolat américain ».

Après avoir analysé le développement de la prise en charge d'une partie de la « question sociale » par le secteur privé, lucratif et non lucratif, et le développement de politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis, nous nous penchons ici sur le cas de la France, dans un dernier mouvement de traitement séparé des deux pays étudiés. Le reste de l'analyse sera mené concomitamment dans les deux pays.



### **Chapitre 3 : L'état actuel des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise en France : inscription dans le monde associatif et parenté paternaliste**

*La célébration du mécénat d'entreprise dans une compagnie d'assurance française*

*La politique de bénévolat d'entreprise de la Compagnie<sup>181</sup>, une grande entreprise française du secteur de la finance, est gérée par la Généreuse, une association loi 1901 intégralement financée par la Compagnie, et dont les permanents sont des salariés de la Compagnie. Les adhérents de fait de la Généreuse sont les salariés-bénévoles de l'entreprise. Chaque année, la Généreuse tient son assemblée générale, qui est l'occasion pour les salariés-bénévoles de se retrouver. Cette assemblée générale a lieu à Paris, mais des salariés venus de province sont présents. En effet, la Généreuse dispose d'un réseau d'une cinquantaine de « correspondants » sur les différents sites de l'entreprise en France. Ces correspondants sont des salariés-bénévoles qui assurent la promotion du bénévolat d'entreprise localement et entretiennent des liens avec des associations locales. Ils exercent ce rôle sur leur temps libre. La grande majorité des activités de bénévolat d'entreprise organisée par la Généreuse ont lieu hors du temps de travail.*

*En mai 2006, l'assemblée générale de la Généreuse a lieu à l'Institut Pasteur, dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, un vendredi à 18 heures. L'année précédente, elle avait eu lieu au Comité National Olympique du Sport Français, près du stade Charléty. Les deux lieux offrent de grandes salles de conférence et des halls propices à l'organisation de buffets et de fêtes. Ils se caractérisent également par un certain prestige, et une impression d'opulence. Il a été possible d'assister à cette assemblée générale, et aux deux précédentes, grâce aux contacts établis avec certains correspondants lors de l'enquête de terrain menée depuis 2004. Une invitation m'avait été envoyée par la poste, et j'étais inscrite sur la liste des invités.*

---

<sup>181</sup> Nous avons décidé d'anonymiser le nom de cette entreprise car la suite de la thèse comprend d'autres extraits d'observations et d'entretien dans cette entreprise, et donner son nom ici pourrait compromettre l'anonymat de certains des salariés dont il sera question par la suite.

*Le temps que la salle de conférence se remplisse, des films au sujet des activités de bénévolat d'entreprise sont projetés. Il s'agit pour l'essentiel de diaporamas, qui font alterner têtes connues – les principaux dirigeants de l'entreprise, en T-shirt de la Généreuse, en train de repeindre des fenêtres ou avec des enfants dans les bras – et salariés-bénévoles plus anonymes. La salle a une capacité de près de 500 personnes, elle va accueillir environ 250 personnes. Une scène avec un pupitre et des fauteuils fait face à des rangées de chaises. Les dirigeants de la Compagnie, qui sont aussi ceux de la Généreuse, attendent près de la scène que les salariés-bénévoles s'installent. Ils sont une dizaine, et représentent l'essentiel des directeurs généraux de l'entreprise. Des représentants d'associations qui accueillent des salariés-bénévoles sont également présents. A l'entrée du bâtiment qui abrite la salle, des correspondants accueillent les participants, et leur distribuent un badge à leur nom et des dossiers contenant le rapport annuel 2005 de la Généreuse, la lettre d'information mensuelle de la Généreuse – qui comprend un éditorial de Daniel Fargeau, le secrétaire général de la Généreuse, sur l'actualité de l'association -, le rapport financier 2005 et les résolutions, un petit dépliant présentant le parrainage existant entre la Généreuse et une association de lutte contre le sida autour d'un bateau à voile participant à une régates du Figaro, et un dépliant présentant l'opération « Coup de pouce Compagnie » - qui consiste pour des cadres de la Compagnie à parrainer un collégien issu de milieu défavorisé-. A l'entrée de la salle, le PDG de la Compagnie accueille les participants en serrant la main de quelques uns et en saluant tout le monde. Le PDG est le président du « comité de parrainage » de la Généreuse. Daniel Fargeau ouvre l'assemblée générale, souligne qu'il est honoré d'être à l'Institut Pasteur, et que ce choix correspond à l'engagement de la Généreuse dans la lutte contre le sida et l'aide aux personnes handicapées. Le PDG de la Compagnie prend ensuite la parole. Il ne se place pas derrière le pupitre, jugeant que ce serait « trop formel ». Il explique qu'il trouve « formidables » les assemblées générales de la Généreuse, car il y retrouve des amis. Il fait lever la main aux participants qui sont là depuis la naissance de la Généreuse : 10 personnes lèvent la main. Puis il demande que les participants qui sont là pour la première fois fassent de même : ils sont 25. Il souligne que ce décompte montre à la fois l'existence de piliers dans l'association, et la capacité de celle-ci à se renouveler. Il remercie Daniel Fargeau, son équipe – qui se compose de deux chargés*

*de mission, d'une secrétaire et d'une stagiaire-, les correspondants, et les salariés-bénévoles. Puis le directeur de la Compagnie pour la France, qui est le co-président du bureau de la Généreuse, prend la parole, remercie à son tour les salariés-bénévoles, et Daniel Fargeau, « qui a travaillé toute l'année ». Il explique que la Généreuse est très importante pour la Compagnie, et que 360 activités de bénévolat d'entreprise ont été organisées en 2005.[ Les intervenants n'utilisent pas le terme de « bénévolat d'entreprise » ou de « salariés-bénévoles ». Ils utilisent « bénévolat » et « bénévoles »]. Il mentionne que le matin même, une réunion a eu lieu entre les dirigeants de l'association, l'équipe de Daniel Fargeau et les correspondants – il fait une parenthèse pour remarquer que les correspondants sont surtout des correspondantes – et la direction de la Compagnie s'est engagée à ne pas utiliser le bénévolat des salariés pour faire de la publicité. [L'année précédente, une publicité pleine page a été publiée dans plusieurs quotidiens nationaux, avec une photo d'un athlète en fauteuil roulant, et un message de la Compagnie remerciant ses salariés d'avoir récolté des fonds pour financer le départ d'athlètes français aux jeux paralympiques d'Athènes] « Mais votre bénévolat irrigue toute l'entreprise » : il remercie les salariés-bénévoles d'être des exemples.*

*Le PDG de la Compagnie reprend la parole et désigne un bureau pour l'assemblée générale : Daniel Fargeau est secrétaire, et deux salariés-bénévoles sont désignés pour monter sur scène et compléter ce bureau. L'assemblée générale est ouverte. Daniel Fargeau présente le rapport d'activité, remercie les services de la communication pour sa conception, car « le rapport nous sert de vitrine ». Il s'agit d'un livret de format A5 en papier glacé, de 59 pages, qui présente les correspondants, certains salariés-bénévoles, l'équipe de permanents de la Généreuse, la composition du comité de parrainage et du bureau, puis une sélection des activités de bénévolat d'entreprise, puis un panorama des activités par région. La première activité mise en valeur est la récolte de fonds pour réparer les dégâts causés par le tsunami de décembre 2004. Les salariés de la Compagnie ont versé 235000€, et la Compagnie a complété avec 185000€. Certains salariés de la branche thaïlandaise de la Compagnie ont participé à la reconstruction d'un dispensaire.*

*Un petit diaporama est ensuite projeté, il est abondamment applaudi. Puis Daniel Fargeau explique qu'il restait un peu d'argent de la collecte effectuée autour des jeux*

paralympiques. Cet argent a servi à financer des stages pour des dirigeants de clubs handisports de pays d'Afrique francophone. Il désigne dans la salle un représentant de l'association des paralympiques de France. Puis Daniel Fargeau dit quelques mots de la communication autour de la Généraleuse. Il dit que c'est un sujet délicat. Les sollicitations des agences de rating et la participation à des opérations comme le Sidaction donnent de la publicité à la Généraleuse. Daniel Fargeau place l'équilibre ainsi : « On ne fait pas de publicité, mais on n'a pas non plus de fausse pudeur, car nous sommes convaincus que ce que nous faisons est bien ». Il explique que les correspondants en province ont quelques contacts avec la presse quotidienne régionale. Daniel Fargeau demande ensuite aux 55 correspondants de se lever. Ils sont applaudis par la salle. L'annonce des projets pour 2006 tourne beaucoup autour d'un projet avec une ville de l'Est de la France pour faire recycler une centaine d'ordinateurs chaque année par un Centre d'Aide par le Travail (CAT), et les envoyer dans trois classes d'école de Dakar. Ce projet tient beaucoup à cœur au directeur de la Compagnie en France. Daniel Fargeau demande ensuite au directeur des ressources humaines de la Compagnie en France, qui est le trésorier de la Généraleuse, de venir présenter le rapport financier. Celui-ci en donne les grandes lignes. L'association a eu en 2005 un budget de 1 630 800 €, et accuse un déficit de presque 25 000€. Puis un commissaire aux comptes vient présenter son rapport. Le PDG de la Compagnie se moque de lui en disant que son rapport est plus long que lors de l'assemblée générale de la Compagnie. Puis les résolutions d'approbation du rapport d'activité, des comptes, et du report à nouveau du déficit sont votées à l'unanimité. L'assemblée générale est close.

Pour finir, un « coup de projecteur » est mis sur quatre activités de la Généraleuse. La première est le Sidaction. Chaque année, la Compagnie met à la disposition du Sidaction des plateaux téléphoniques pendant deux jours pour que des salariés-bénévoles de la Généraleuse et d'autres bénévoles d'associations de lutte contre le sida enregistrent les promesses de don. Un diaporama est projeté, puis le directeur du Sidaction prend la parole, remercie la Généraleuse, raconte que le ministre de la Santé est venu sur l'un des plateaux de la Compagnie, et qu'en tout, les 7 plateaux ont enregistré deux millions d'euros de promesses de don.

La deuxième activité mise en valeur est le financement du bateau d'un salarié-bénévole, informaticien, qui a souhaité faire de son bateau un support publicitaire pour



*la Généreuse et une association de lutte contre le sida. Un reportage de France 3 sur le bateau est diffusé, le salarié-bénévole y remercie la Généreuse et la Compagnie. Daniel Fargeau plaisante sur le fait que le bateau a participé à des courses portant le nom de deux des principaux concurrents de la Compagnie. Des représentants de l'association de lutte contre le sida monte sur scène, et remercient la Généreuse et la Compagnie, en soulignant qu'il est rare qu'une entreprise souhaite associer son image à la leur. Le bateau a également fait l'objet de « l'image du jour » sur France 2, et Daniel Fargeau explique que suite à cela il a reçu énormément de coups de fil pour le féliciter.*

*La troisième activité présentée est le soutien apporté à une association qui maquille des personnes handicapées, et au sein de laquelle une salariée-bénévole s'implique beaucoup. La présidente de l'association s'adresse en plaisantant au PDG de la Compagnie en lui demandant s'il est sûr que cette salariée bénévole n'est pas plus à l'association qu'à la Compagnie. Daniel Fargeau profite de la présentation de cette association pour présenter l'affiche du « Challenge Compagnie 2006 », qui consiste à organiser des activités de bénévolat d'entreprise mobilisant plusieurs dizaines de salariés, dans toute la France en mai, juin et septembre, et à beaucoup communiquer autour de ces activités. L'affiche représente des mains formant un cœur avec une photo d'enfant au milieu, et en dessous l'inscription « Certains agissent. D'autres y pensent. Et vous ? ».*

*Enfin, une dernière activité est présentée. Il s'agit de l'opération « Coup de pouce Compagnie », qui consiste, pour des cadres de la Compagnie, à parrainer des collégiens issus de milieux défavorisés tout au long de leurs études, ces collégiens recevant une bourse d'études de la part de la Compagnie jusqu'à la fin de leurs études. Ce programme est lié à une fondation qui réunit plusieurs entreprises françaises. Un bénévole qui parraine un jeune garçon fils de batelier parle de son expérience, évoque un « enrichissement mutuel ». Le financement des bourses va se faire sur le principe de celui de l'aide d'urgence consécutive au tsunami et de la récolte de fonds pour les jeux paralympiques : les dons des salariés sont directement sollicités, et l'entreprise ajoute une contribution proportionnelle. La stagiaire qui s'occupe de l'opération « Coup de pouce Compagnie » souligne la motivation des parrains, qui « veulent aider à leur tour et avoir un résultat concret ».*

*La réunion se termine avec un ensemble vocal de salariées-bénévoles qui se produisent dans l'une des branches de la Compagnie en province pour récolter de l'argent pour des associations. Les salariées- bénévoles chantent quatre chansons, et la salle demeure assez perplexe devant une sonorisation médiocre et des chanteuses qui chantent assez faux. A la fin, les chanteuses entonnent « pas de boogie woogie », d'Eddy Mitchell, et invitent les dirigeants de l'entreprise à monter sur scène et chanter et danser avec elles. Ceux-ci s'exécutent, mais ont du mal à cacher leur maladresse. Mon voisin, salarié-bénévole à Paris, se penche vers moi et murmure « pour un catholique intégriste [le PDG de la Compagnie ne cache pas ses convictions religieuses], cette chanson, quand même, c'est le comble ».*

*A la sortie de la salle, le hall a été aménagé avec des tables qui portent un buffet assez fastueux. Des animations autour du thème « au royaume des sens » sont organisées, avec des massages, des dégustations de boissons, des tests olfactifs... Les salariés-bénévoles se retrouvent, discutent entre eux. Certains discutent avec les dirigeants de la Compagnie, ou avec les représentants des associations. La soirée se termine vers 23 heures.*

Ce compte-rendu d'observation permet de prendre la mesure de ce que peut être une politique de bénévolat d'entreprise dans une grande entreprise française. Sa lecture permet de discerner d'ores et déjà des traits qui sont présents dans les politiques de bénévolat d'entreprise américaines : les activités de bénévolat d'entreprise sont du même type, la valorisation des bénévoles repose sur des traits communs et les dirigeants tiennent un rôle central dans la reconnaissance apportée aux salariés-bénévoles. Il apparaît que l'import des politiques de bénévolat d'entreprise américaines, qui a pris des voies sur lesquelles nous reviendrons dans le chapitre suivant, a rencontré un certain succès en France du fait d'un contexte socio-historique national favorable à ces pratiques.

Nous allons, dans ce chapitre, souligner les traits sociaux, politiques et historiques français qui, selon nous, permettent de comprendre comment les politiques de bénévolat d'entreprise, tout en ayant été formalisées avant tout aux Etats-Unis, s'insèrent efficacement dans l'environnement des grandes entreprises françaises. Nous examinons successivement la façon dont les politiques de bénévolat d'entreprise s'inscrivent dans une histoire française du paternalisme, puis l'adéquation de ces politiques aux évolutions du monde social du bénévolat français – qui se limite, pour l'essentiel, aux associations, comme l'a montré Maud Simonet<sup>182</sup>. Enfin, nous dressons un portrait de l'état actuel des politiques de bénévolat et de mécénat des entreprises françaises. Ce chapitre vise à éclairer le contexte de la construction des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise françaises, dont l'histoire depuis les années 1960 est étudiée dans le chapitre suivant.

---

<sup>182</sup> SIMONET Maud. Du bénévolat en Amérique au poids symbolique de la loi de 1901. *Annales de la recherche urbaine*, 2001, n°89, p. 39-45

# **I Les politiques de bénévolat d'entreprise comme lieu de rencontre entre le monde de l'entreprise et le monde associatif**

Les politiques de bénévolat d'entreprise se situent à l'intersection du monde associatif et du monde de l'entreprise. Nous souhaitons montrer comment elles tirent une partie de leurs racines et de leur légitimité à la fois dans une parenté paternaliste qui s'impose à l'observateur français et dans le secteur associatif lui-même, empreint d'une forme d'« idéologie associative » française.

## **I.1 Patronage et paternalisme : des repères déterminants dans l'analyse du bénévolat d'entreprise**

### ***Une filiation paternaliste qui s'impose au chercheur***

Le mécénat de solidarité en général, et le bénévolat d'entreprise en particulier, nous semblent trouver une partie de leurs sources dans les politiques sociales d'entreprises nées au 19<sup>ème</sup> siècle, notamment sous l'effet de la révolution industrielle. Le bénévolat d'entreprise, en ce qu'il tend à étendre l'emprise de l'entreprise sur la vie privée des salariés en encadrant leurs engagements bénévoles, rappelle certains des traits du paternalisme. Nous avons porté notre regard sur la filiation entre paternalisme et bénévolat d'entreprise pour trois raisons. D'une part, une connaissance fragmentaire des critiques syndicales, sociales et politiques adressées au paternalisme au 19<sup>ème</sup> et au 20<sup>ème</sup> siècles<sup>183</sup>, assortie de lectures foucaaldiennes<sup>184</sup>, au sujet du contrôle social et de l'aliénation supplémentaire engendrés par le paternalisme avait influencé le type de critiques que nous nous attendions à trouver au sujet de la facette managériale du bénévolat d'entreprise. En outre, plusieurs discussions informelles au sujet de notre

---

<sup>183</sup> Notamment au travers de l'ouvrage de Noiriel Gérard, 1986, *Les ouvriers dans la société française, XIX<sup>ème</sup> – XX<sup>ème</sup> siècles*, Coll. Points histoire, Le Seuil, Paris, 317 p.  
, et de la lecture de Michel Pinçon, « Un patronat paternel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1985, vol 57, n°1, p.95-102

<sup>184</sup> Foucauld Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, Tel, Paris

recherche avec des collègues avaient fait émerger la question de la pertinence de cette filiation<sup>185</sup>. Enfin, certains entretiens menés dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de DEA avaient fait apparaître cette filiation, que certains salariés traçaient, pour dénoncer certains aspects du bénévolat d'entreprise. L'un des salariés bénévoles d'Axa avait ainsi expliqué qu'il tenait à garder des engagements extérieurs à l'entreprise, notamment politiques, afin que toutes ses activités civiques ne se résument pas à l'entreprise.

Vous comprenez, moi, faire du sport avec la boîte, partir en vacances avec la boîte, faire du bénévolat avec la boîte, j'ai rien contre, au contraire, mais je trouve qu'il faut avoir d'autres trucs à côté, pour pas tomber dans un genre de paternalisme où ton patron est partout dans ta vie.

### ***Un éclairage historique structurant pour l'ensemble de la recherche***

La réflexion au sujet de la filiation paternaliste du bénévolat d'entreprise partait donc d'une position de départ très critique, plutôt axée sur la question d'un contrôle social unilatéral. Il est apparu, et nous revenons sur cette question dans le chapitre sept, que ces lectures historiques ont attiré l'analyse vers la double question du consentement au bénévolat d'entreprise, et de concurrence entre engagement syndical et engagement bénévole, à côté desquelles, peut-être, cette recherche serait partiellement passée si nous avions adopté une vision plus court-termiste de l'histoire du bénévolat d'entreprise. Plus largement, le détour historique opéré ici vise autant à montrer la pertinence de l'examen du paternalisme pour comprendre les racines historiques du bénévolat d'entreprise, qu'à donner à voir à quel point ces lectures historiques ont stimulé, légitimé, conforté certaines de nos analyses, et, au final, l'essentiel des questions que nous avons pu nous poser au sujet de l'objet de cette recherche. L'attention portée par certains historiens à la multiplicité des fonctions et des motivations du paternalisme a guidé notre regard sociologique sur le bénévolat d'entreprise. Comme l'écrit Marianne Debouzy :

Le paternalisme a plusieurs fonctions. Il exprime le sentiment de peur des classes riches devant les concentrations ouvrières. En même temps, il exprime la volonté de certains groupes en voie d'ascension

---

<sup>185</sup> Nous pensons ici particulièrement aux discussions tenues à ce propos avec Françoise Piotet, et dans le cadre du séminaire PraTO de l'EHESS, notamment avec Yves Cohen, Nicolas Hatzfeld, Séverin Muller, Cédric Lomba et Eve Chiapello.

de s'identifier à la noblesse et à son éthique de protection des pauvres. Enfin, c'est une stratégie d'employeurs qui considèrent la protection de la main d'œuvre comme faisant partie de leur intérêt bien compris. Mais l'essentiel est la volonté de rationaliser un système dans lequel existaient des inégalités très fortes qu'il fallait apaiser<sup>186</sup>.

C'est également la position d'Henri Hatzfeld, qui invite à envisager concomitamment la « convergence d'une générosité qui peut être sincère et d'un sens fort averti des intérêts patronaux. »<sup>187</sup>. La nature multiple de ces intérêts patronaux « bien compris » est également au cœur des politiques de bénévolat d'entreprise. Il est d'ores et déjà possible de souligner que ces intérêts se situent à divers niveaux de l'espace social : de la nécessité de se prémunir contre un Etat trop présent à celle d'assurer la légitimité de l'image des dirigeants, du souci de préserver pour le système capitaliste les conditions de sa reproduction à la volonté de promouvoir des formes d'engagement pacifié au sein de l'entreprise, l'éventail des motifs légitimant l'adoption de politiques de bénévolat d'entreprise apparaît aussi large que celui à l'origine des politiques paternalistes.

### ***Paternalisme et patronage : un éclaircissement nécessaire***

Le fait de tracer une filiation entre paternalisme et bénévolat d'entreprise implique de s'attarder un moment sur la nature de ce « paternalisme », régulièrement évoqué comme référence historique, souvent négative, aux politiques de contrôle social des entreprises modernes<sup>188</sup>. Comme le souligne Gérard Noiriel<sup>189</sup>, l'utilisation du terme de paternalisme est très souvent dépréciative, et elle englobe souvent en un même vocable l'ensemble des politiques sociales patronales du 19<sup>ème</sup> siècle et de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Il apparaît que le paternalisme industriel est une politique patronale propre à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Les politiques plus directement

---

<sup>186</sup> Debouzy Marianne, « Permanence du paternalisme », *Le mouvement social*, 1988, juillet-septembre, n°144, p. 3-16, p.8

<sup>187</sup> Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940*, Armand Colin, 1971, cité par André Gueslin, « La paternalisme revisité en Europe occidentale », *Genèses*, 1992, mars, n°7, p. 201-211 ; p. 210-211.

<sup>188</sup> Campagnac Elisabeth, 1988, « L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise », *Sociologie du travail*, n°4-88, p.631-648.

<sup>189</sup> Noiriel Gérard, « Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le mouvement social*, 1988, juillet-septembre, n°144, p.17-35

inspirées de Frédéric Le Play, regroupées sous le terme de patronage, visent plus à adapter la main d'œuvre à l'industrie en s'appuyant sur des modes de relation traditionnels, qu'à poursuivre des objectifs de contrôle social. Elles sont antérieures à la naissance d'un mouvement ouvrier organisé, reposent sur une imbrication étroite entre le monde rural et la fabrique, reconnaissent l'importance de l'autonomie ouvrière, tout en donnant une place centrale au patron, dont le statut et l'autorité sont dans l'ensemble encore assez peu contestés, en raison de la prégnance d'un mode de relation sociale patriarcal traditionnel. Surtout, le patronage se développe dans un contexte où la demande de main d'œuvre est supérieure à l'offre : il est alors capital de fixer la main d'œuvre grâce à des avantages sociaux. Le Play définit le patronage comme un « lien volontaire d'intérêt et d'affection destiné à remplacer les liens forcés d'Ancien Régime » entre patrons et ouvriers<sup>190</sup>. Pour Gérard Noiriel, le paternalisme industriel est une étape intermédiaire entre patronage et management. Son apparition s'explique par une crise du patronage due à l'augmentation de la conflictualité sociale, liée à la fois à l'aggravation du paupérisme, à la montée et à la structuration du mouvement ouvrier, à l'augmentation de la taille des usines, et à la persistance du problème de fixation de la main d'œuvre auquel est confronté le patronat. Le caractère de « contrôle total » contenu dans le projet paternaliste – avec des institutions sociales encadrant la vie des ouvriers du berceau à la tombe, de l'usine au domicile, de la vie professionnelle à la vie privée, dans ses dimensions familiales, sanitaires, éducatives, morales – marque la différence fondamentale entre celui-ci et le patronage. C'est cette dimension de confusion entre la sphère privée et le monde de l'entreprise qui est au cœur de la filiation entre paternalisme et bénévolat d'entreprise<sup>191</sup>.

Ce point commun ne doit cependant pas masquer les différences fondamentales de contexte historique qui séparent ces deux politiques patronales : le déséquilibre entre demande et offre de travail, s'il n'est pas exactement inverse aujourd'hui, n'a rien de

---

<sup>190</sup> Frédéric Le Play, *La réforme sociale en France*, Paris, E. Dentu, 1867, tome II, p. 413, cité par Gérard Noiriel, *ibid.*

<sup>191</sup> Nous y reviendrons, Gérard Noiriel souligne que la prise en charge de la construction de logements, d'écoles, d'hôpitaux, ne ressort pas seulement d'une volonté de contrôle social, qui aux yeux de cet auteur est plutôt seconde, mais aussi, et surtout, de la conscience patronale de la nécessité d'assurer ces dépenses d'une part pour fixer la main d'œuvre et d'autre part pour ne pas laisser cet espace à l'initiative publique. La pluralité des motivations est, on le voit ici encore, au cœur de l'analyse historique du paternalisme.

commun entre la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et le début du 21<sup>ème</sup>. Si les discours managériaux envisagent, au travers de la promotion du bénévolat d'entreprise, la question de la fidélisation des salariés, notamment des salariés qualifiés, et que cette question rappelle le thème de la fixation de la main d'œuvre, il apparaît que le poids social et économiques des héritiers des « sublimes » du 19<sup>ème</sup> siècle ne sont pas la préoccupation majeure des directions des ressources humaines actuelles<sup>192</sup>. Au-delà de cette question de déséquilibre entre offre et demande de travail, il n'est pas ici question de comparer en termes d'échelle – de budget<sup>193</sup>, de domaines d'intervention – paternalisme et bénévolat d'entreprise. L'encadrement de l'ensemble de la vie sociale des salariés ne recouvre ni la réalité du bénévolat d'entreprise, ni les buts dans lesquels sa promotion est assurée. Enfin, nous ne perdons pas de vue que le paternalisme industriel s'est quasi-exclusivement appliqué à l'industrie et au secteur secondaire, alors que le bénévolat d'entreprise s'adresse majoritairement à des employés et des cadres de grandes entreprises de service. A chaque époque sa structure économique. Cependant, certains traits réunissent paternalisme industriel et bénévolat d'entreprise.

### ***Vie privée et vie professionnelle : une séparation fragile***

En premier lieu, la perméabilité des frontières entre vie privée et vie professionnelle caractérise l'effet de ces deux politiques patronales sur les salariés. Ainsi, si les salariés bénévoles des entreprises mécènes vivent rarement dans des logements possédés par leur employeur ni n'envoient leurs enfants dans des écoles financées par leur employeur – ou du moins pas de façon directe, la question des hôpitaux, des universités, des structures sportives se posant tout de même de façon régulière aux Etats-Unis, où les salariés des grandes entreprises retrouvent le nom de leur employeur au fronton de nombre d'institutions sociales, sanitaires, culturelles et éducatives, et bénéficient de politiques de prévoyance et d'assurance sociale gérées et financées en partie par leur employeur -, ils voient tout ou partie de leur engagement « civique » encadré par leur employeur, que cet engagement ait lieu durant ou hors du temps de travail. Cet aspect du bénévolat d'entreprise sera développé dans les chapitres six et sept, tout comme la promotion par le bénévolat d'entreprise de relations sociales

---

<sup>192</sup> Gazier Bernard, *Tous sublimes ?*,

<sup>193</sup> En 1908, aux aciéries de Longwy, les œuvres sociales sont équivalentes à 46,3% des bénéfices. En 1930, elles représentent 10% du prix de revient des produits sidérurgiques (Noiriel, 1988)



non conflictuelles, pacifiées, calquées sur un modèle familiale, ou communautaire, tout à fait semblables aux relations sociales prônées par les entrepreneurs paternalistes. Le paternalisme industriel porte une forte valorisation de la figure du chef d'entreprise, qui est au cœur de nombre de politiques de bénévolat d'entreprise, comme cela est analysé dans le chapitre six. Cette centralité des dirigeants dans les politiques paternaliste et de mécénat va de pair avec l'établissement de liens particuliers entre ces dirigeants et un groupe de salariés. Analyses et témoignages convergent sur cette composante à la fois sélective et communautaire du paternalisme industriel. Marcel Donati, ancien ouvrier au Creusot, dans un entretien avec Marianne Debouzy<sup>194</sup>, explique :

C'était une grande famille ! Encore une fois ils appelaient le journal Notre Usine. D'ailleurs chaque fois qu'il y avait une remise de médaille, c'étaient les mots-clés : « dans notre société, dans notre usine, nous sommes une famille », je l'ai entendu ça. « Nous devons resserrer les liens ». C'était un très beau langage, magnifique. C'était vraiment le moment précis où l'on sentait, le temps d'une seconde, que le garde-réfectoire était à égalité de droits et de salaire avec le directeur. L'instant d'une accolade et d'une seconde on aurait pu faire croire ça.

Les liens établis, en pratique ou en idéal, entre salariés bénévoles et dirigeants font fortement penser à ces « moments paternalistes », où la figure du chef d'entreprise, centrale et valorisée, s'adresse comme à des égaux à un groupe choisi de salariés, supposés le payer en retour d'une loyauté à toute épreuve. Les fêtes organisées pour les salariés bénévoles à la fin d'une journée de bénévolat font à cet égard fortement penser aux fêtes présidées par le maître de forge, évoquées par Gérard Noiriel<sup>195</sup>. On retrouve ici les traits essentiels de la définition du paternalisme donnée par Michel Pinçon :

On peut dire que le paternalisme désigne un rapport social dont l'inégalité est déniée, transfigurée par une métaphore sociale qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit<sup>196</sup>.

---

<sup>194</sup> Debouzy Marianne, 1988, « Entretien avec Marcel Donati », *Le mouvement social* n°188

<sup>195</sup> Gérard Noiriel, *ibid.*

<sup>196</sup> Michel Pinçon, *ibid.*

Comme Michelle Perrot l'a souligné, le paternalisme ne peut fonctionner sans une forme de consentement des salariés<sup>197</sup>. Il nous est apparu que cette question du consentement était centrale pour comprendre la participation des salariés au bénévolat d'entreprise. De même, le fait que les politiques de bénévolat d'entreprise divisent les salariés entre salariés-bénévoles et salariés ne participant pas aux politiques de bénévolat d'entreprise entraîne une sélection des salariés avec lesquels les dirigeants entretiennent des relations que l'on pourrait qualifier de paternalistes. En théorie, la plupart des politiques de bénévolat d'entreprise s'adressent à l'ensemble des salariés. En pratique, elles instaurent un cercle de salariés dont la proximité à la direction est liée à la participation au bénévolat d'entreprise. Ces dernières dimensions sont également abordées dans le chapitre six.

### *Les traits politiques du paternalisme*

Enfin, il est possible de lire dans les politiques de bénévolat d'entreprise nombre des traits politiques du paternalisme. La dimension collective des politiques paternalistes de la sidérurgie parisienne a été analysée par Catherine Omnès<sup>198</sup>, et tant par les journaux professionnels, les instances de rencontre ou la présence d'une forme de conscience collective d'intérêts communs à défendre, cette dimension collective fait fortement penser à la construction des politiques de bénévolat d'entreprise. L'investissement de l'espace public par l'entreprise au travers du financement d'organisations d'intérêt général, présent dans le paternalisme au travers du financement de logements, écoles, hôpitaux, hospices, est également le fait des politiques de mécénat d'entreprise et de bénévolat d'entreprise. De façon générale, tant le discours des chefs d'entreprise vis-à-vis du rôle de l'Etat, que la conscience de devoir donner au capitalisme un visage plus « humain » pour sauvegarder les intérêts du secteur privé lucratif fait du mécénat d'entreprise un héritier des politiques sociales des patrons paternalistes du 19<sup>ème</sup> siècle. Notons ici que la vision de chefs d'entreprise rétifs à toute intervention publique au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle a été largement nuancée par Henri

---

<sup>197</sup> Perrot Michelle, « De la manufacture à l'usine en miettes », *Le mouvement social*, oct-déc 1983, p.11

<sup>198</sup> Omnès Catherine, « La politique sociale de la métallurgie parisienne », p. 237-247, in *De la charité médiévale à la sécurité sociale*, sous la direction d'André Gueslin et Pierre Guillaume, Les éditions ouvrières, collection Patrimoine, 1992, 337 p.

Hatzfeld<sup>199</sup> : devant les coûts des politiques sociales d'entreprise, une partie des milieux patronaux a fini par soutenir la création de prestations sociales publiques. Enfin, il semble que l'abondance d'écrits patronaux au sujet de ces deux types de politiques sociales d'entreprise soit un dernier héritage du paternalisme dans le bénévolat d'entreprise actuel : Marianne Debouzy l'a souligné, le souci de justification, d'apparaître comme des patrons exemplaires, incitait les patrons paternalistes à être des auteurs prolifiques sur leurs propres politiques sociales<sup>200</sup>. Nous l'avons évoqué en introduction, et ce point est développé par la suite, les publications issues d'organisations patronales ou directement signées par des dirigeants d'entreprise, afin d'assurer la promotion du mécénat d'entreprise en général et du bénévolat d'entreprise en particulier, sont légion. Ici aussi, le regard de l'historien permet de se prémunir contre certaines tentations : Marianne Debouzy avertit son lecteur des dangers de confusion entre discours et réalité.

### ***Catholicisme social et philanthropie***

Ainsi, dans la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les œuvres sociales du patronat apparaissent, notamment dans l'industrie textile, minière, sidérurgique et ferroviaire. Il s'agit de remédier à la mobilité de la main d'œuvre et de moraliser les classes laborieuses, afin de lutter contre le paupérisme et de maintenir la paix sociale. Ces œuvres sociales s'inscrivent dans la filiation de certains hommes politiques libéraux du milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, qui conçoivent « de nouvelles tutelles et un patronage éclairé [qui] doivent recréer des réseaux d'interdépendance entre supérieurs et inférieurs, entre le peuple mineur et ses guides soucieux du bien commun. »<sup>201</sup> La pensée libérale en matière sociale insiste sur le fait de ne pas faire de l'assistance un droit, afin de ne pas encourager l'oisiveté. Les secours doivent être réservés aux indigents, demeurer ponctuels, et soumis à la bonne conduite des bénéficiaires. Les écrits du baron de Gérando, cités par Robert Castel, et, à sa suite, par Bénédicte Havard Duclos<sup>202</sup>, sont à

---

<sup>199</sup> Henri Hatzfeld, *ibid.*

<sup>200</sup> Marianne Debouzy, *ibid.*

<sup>201</sup> Castel Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, p.218

<sup>202</sup> J.M. de Gérando, *Le visiteur du pauvre*, J.M. Place, Paris, 1990 (1820), cité par Robert Castel, *op. cit.*, p. 247 et sqq, et par Bénédicte Havard Duclos, *Entre philanthropie et*

cet égard particulièrement éclairants : il existe ainsi une obligation morale pour les hommes aisés de pourvoir au secours des indigents, et de le faire de façon discriminée afin de ne pas entretenir les dérives d'un système assistanciel pouvant encourager la perpétuation du paupérisme et de l'oisiveté. Plusieurs dizaines d'années avant *L'Evangile de la richesse* de Carnegie, on retrouve ici les traits marquants de ce courant philanthropique d'« une classe qui se penche sur une autre »<sup>203</sup>, et un raisonnement proche de celui qui est à la base du « giving back to the community ». L'obsession de protéger la paix sociale, tout en s'opposant à la fois à l'économisme pur et au mouvement ouvrier, « rend le libéralisme compatible avec les différentes variantes de la philanthropie sociale »<sup>204</sup>. Plus tard, le cadre établi par l'encyclique *Rerum Novarum* donne une forme de doctrine officielle au catholicisme social, en marquant la reconnaissance par l'Eglise d'un Etat subsidiaire, dont l'œuvre sociale complète celle des organisations catholiques<sup>205</sup>. L'établissement de services sociaux d'entreprise dans les villes industrielles, la centralité de la figure patronale, les politiques de logement ouvrier visent l'établissement d'une vision harmonieuse des relations sociales dans l'entreprise industrielle. Les politiques sociales patronales s'inscrivent donc pleinement dans cette « logique philanthropique », que Bénédicte Havard Duclos oppose à une « logique syndicale » : la première est sous-tendue par des objectifs de paix, ou de contrôle social(e), et se caractérise par une distance sociale entre le « philanthrope » et le bénéficiaire ; la seconde renvoie quant à elle à la tradition du mouvement ouvrier, consistant pour une élite issue des populations défavorisées à prendre en charge, de l'intérieur, la défense de leurs droits.

Notons ici que le terme « philanthropie » est, en France, fortement lié aux notions de contrôle social et de maintien de la paix sociale. Ceci peut expliquer le fait que ce terme est rarement utilisé pour décrire les différentes figures du don, du mécénat ou de l'altruisme de nos jours.

---

*syndicalisme. Militants et mal-logés de l'association Droit Au Logement (DAL)*, Thèse de doctorat de sociologie sous la direction d'Olivier Schwartz, Décembre 2002, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines.

<sup>203</sup> Dan Ferrand Bechman, *Bénévolat et solidarité...*, p.13

<sup>204</sup> R. Castel, *ibid*, p. 244

<sup>205</sup> L'encyclique *Rerum Novarum* a été publiée le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII.

### ***Le bénévolat d'entreprise comme reconquête patronale ?***

L'avènement progressif des assurances sociales obligatoires dans l'entre-deux-guerres, puis la création de la Sécurité Sociale en 1945, et celle des Comités d'Entreprise, prive le patronat français d'une partie de ses prérogatives sociales. Le code du travail encadre étroitement la gestion du personnel, et les Comités d'Entreprise sont chargés d'administrer les œuvres sociales qui vont au-delà des prestations imposées par la législation. Ce sont donc l'ensemble des politiques sociales patronales qui sont remises en cause, non dans leur nature sociale, mais dans leur identité patronale. Le chapitre suivant va montrer comment les politiques de mécénat d'entreprise, en passant de la culture à la solidarité, et d'une logique de guichet à un engagement des directions d'entreprise et des salariés dans le monde associatif, peuvent être interprétées comme une façon pour le monde de l'entreprise de reconquérir une partie du périmètre abandonné depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle à la puissance publique et aux représentants du personnel.

Le développement du mécénat et du bénévolat d'entreprise peut ainsi s'interpréter comme une façon pour le monde de l'entreprise de reconquérir une place dans la prise en charge des questions sociales qu'il a en grande partie perdue au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle. Cette reconquête s'appuie sur un secteur associatif, porteur d'une forte valorisation de l'engagement individuel, qui s'est lui-même tourné vers le monde de l'entreprise.

## **I.2 L'adéquation du bénévolat d'entreprise à une « idéologie associative » française**

Nous allons ici nous intéresser à l'environnement associatif dans lequel s'insèrent les politiques de bénévolat d'entreprise. Pour comprendre quelles valeurs sont aujourd'hui promues par et associées au secteur associatif, nous devons effectuer un détour historique.

### ***Les trois « filières associationnistes »***

Sans remonter ici à l'empire romain, comme nous y invitent plusieurs auteurs dont Albert Meister<sup>206</sup> ou Edith Archambault<sup>207</sup>, il est possible de constater que depuis le Moyen-âge, il existe deux inspirations principales à l'existence d'organisations privées non lucratives en France : un courant religieux, et un courant d'inspiration professionnelle. Les œuvres charitables de l'Eglise s'adressent ainsi aux indigents, aux malades, aux familles dans chaque paroisse, et comprennent également des écoles, et des organisations éducatives et de recherche. En outre, un associationnisme lié aux métiers se développe autour de ce qu'Albert Meister dénomme les trois « filières associationnistes » : la filière corporative, la filière compagnonique et la filière mutualiste<sup>208</sup>. Les corporations et les guildes d'artisans sont soumises à l'autorité royale, les associations de compagnons demeurent clandestines. La plupart d'entre elles développent des sociétés de secours mutuel et des activités philanthropiques, formant ainsi, avec les œuvres religieuses, les deux piliers de la protection sociale des individus du Moyen-âge à la Révolution Française.

### ***La restriction de la liberté d'association***

La France des Lumières voit se développer nombre d'associations défendant des idées nouvelles : sociétés littéraires et récréatives, académies provinciales, loges maçonniques, associations philosophiques ou politiques dénonçant l'antisémitisme ou l'esclavage, tentent d'influencer le pouvoir politique. La Révolution s'accompagne de l'éclosion de nombreux cercles et associations politiques. Très rapidement, les débats deviennent vifs autour de la question des associations. Ferment démocratique pour les uns, danger pour le pouvoir politique élu et la liberté du travail pour les autres, c'est finalement la deuxième vision qui l'emporte. Le Décret d'Allarde du 2 mars 1791 et la loi Le Chapelier du 14 juin 1791 suppriment les corporations et interdisent les coalitions et les associations professionnelles, parce qu'elles entravent la liberté d'entreprise et la libre concurrence. La lutte anti-cléricale entraîne la disparition ou la nationalisation de

---

<sup>206</sup> Albert Meister, *Vers une sociologie des associations*, 1972, coll. Relations sociales, Editions Ouvrières, Paris

<sup>207</sup> Archambault Edith, 2001, « Historical Roots of the Nonprofit Sector in France », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, n°2, Juin, p. 204-220

<sup>208</sup> Albert Meister, op.cit., p. 49

nombre d'œuvres charitables de l'Eglise. Le décret du 18 août 1792 supprime les congrégations religieuses. L'Etat prend alors en charge, de fait, la responsabilité de fournir une éducation primaire publique, et d'éradiquer l'extrême pauvreté. L'espace légitime pour les organisations non lucratives revient donc aux espaces où l'Etat est négligent ou absent. Dans cette perspective, l'Etat est le garant unique de l'intérêt général, qui peut être menacé si la communauté des citoyens se divise.

Le code pénal napoléonien interdit grève et coalitions ouvrières (article 415) et soumet la constitution d'associations de plus de 20 personnes à une autorisation administrative (article 291). Cette législation est encore renforcée en 1834. Tout au long du 19<sup>ème</sup> siècle, on assiste à la confrontation du modèle révolutionnaire, hostile aux corps intermédiaires, aux formes de sociabilité et aux structures intermédiaires existantes. Face à la paupérisation des classes populaires et laborieuses engendrée par l'industrialisation et l'urbanisation, des mutuelles clandestines se créent, liées au mouvement ouvrier. L'implication du mouvement ouvrier dans l'action sociale ressortit de l'idée de solidarité, et va à l'encontre du contrôle social sous-jacent à d'autres formes d'action sociale, notamment à celles liées à la philanthropie des classes supérieures que nous avons précédemment évoquée. Parallèlement, un secteur philanthropique autorisé se développe, principalement autour des œuvres sociales de l'Eglise, réhabilitée et indemnisée par la monarchie. Une constellation d'associations charitables dirigées par la classe moyenne et les libéraux existent également, notamment sous l'influence de la franc-maçonnerie. Des centres sanitaires et des soupes populaires se développent ainsi. Il s'agit de tenter de répondre à la « question sociale », en se basant sur des principes de charité et d'assistance, tout en évitant de se référer à l'intervention de l'Etat, les hommes politiques des années 1830-1840 restant fidèles en cela au libéralisme conservateur qui succède au libéralisme conquérant de la période révolutionnaire.

### ***Le desserrement de l'étau législatif et le solidarisme***

Les dernières décennies du 19<sup>ème</sup> siècle voient l'étau législatif et juridique autour des associations se desserrer. La loi du 25 mai 1864 abolit le crime de coalition et le remplace par le délit d'atteinte à la liberté du travail. Se développent alors de nombreuses organisations sociales et politiques, qui tendent à se spécialiser sur l'un ou l'autre de ces registres. Les autorisations de réunion sont alors données assez



facilement, et la loi du 6-10 juin 1868 n'exige plus l'autorisation administrative que pour les réunions politiques ou religieuses. En 1884, les syndicats sont légalisés. En 1898 la Charte de la Mutualité donne un statut légal aux mutuelles, qui se sont étendues de la classe ouvrière à la classe moyenne. Le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle voit ainsi se développer les premières associations sportives, régionales, d'éducation populaire. Les analyses de Léon Bourgeois et Emile Durkheim influencent fortement l'idéologie des gouvernements successifs, et la solidarité, qui est un devoir social, doit remplacer la charité, qui est un choix<sup>209</sup>. La nécessité de corps intermédiaires est défendue par Durkheim, comme un moyen d'échapper à la fois à l'individualisme concurrentiel et à l'étatisme autoritaire, tout en combattant les tendances anomiques de la société industrielle. Ces « organes secondaires qui, à mesure qu'ils se forment, libèrent à la fois l'individu de l'Etat et l'Etat de l'individu et dispensent ce dernier d'une tâche pour laquelle il n'est pas fait »<sup>210</sup> sont conçus comme un moyen de pérenniser la solidarité organique tout en tentant de contrecarrer socialisme et marxisme. Ce mouvement de promotion de l'association correspond en outre à « la prise en compte par la pensée libérale des aspirations à réduire sinon les inégalités sociales du moins leurs effets. »<sup>211</sup> Ainsi, le solidarisme ayant donné lieu à l'émergence de l'Etat social français étudié par Robert Castel<sup>212</sup> a précisément cherché à dépasser logique philanthropique et logique syndicale, selon les termes de Bénédicte Havard Duclos, bien que l'action sociale publique relève encore aujourd'hui bien souvent de la logique philanthropique.

### ***La naissance d'une intervention sociale de l'Etat au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle***

L'essor de l'associationnisme ouvrier place la « politique sans Etat »<sup>213</sup> des libéraux face à une impasse : si les « pauvres », qu'il s'agit de secourir sans passer par l'Etat mais en faisant la promotion d'une philanthropie privée moralisatrice, organisent eux-mêmes leurs propres secours, alors le projet libéral n'a plus d'objet. En outre, par

---

<sup>209</sup> Pour une analyse détaillée de l'histoire de la notion de solidarité, voir Marie-Claude Blais, 2007, *La solidarité. Histoire d'une idée*, NRF Gallimard, Paris

<sup>210</sup> Emile Durkheim, *Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit 1890-1900*, édition établie par H.N. Kubali, Paris, PUF, 1950, cité par Philippe Steiner, *La sociologie de Durkheim*, Paris, La découverte, coll. Repères, 1994, p. 78.

<sup>211</sup> Martine Barthélémy, *op. cit.* p. 52

<sup>212</sup> Robert Castel, *ibid.*

<sup>213</sup> Nous reprenons ici l'expression de Robert Castel, *ibid.*, 1995, chapitre V.



son rejet de l'Etat, il prive la « paix sociale » d'un intermédiaire entre dominants et dominés. L'Etat social va alors trouver de nouveaux soutiens, y compris au sein des classes supérieures, non sans que cela ne suscite des débats vifs au parlement, et que les objections libérales, mais aussi ouvrières, se fassent entendre<sup>214</sup>. La loi sur les accidents du travail de 1898, celle sur le droit au secours pour les vieillards indigents et invalides de 1905, l'adoption d'une fiscalité sur le revenu témoignent du poids du solidarisme sur la politique de la 3<sup>ème</sup> République. L'interventionnisme d'Etat en matière de protection sociale suit ainsi l'histoire de la République, et il se construit conformément à deux objectifs de la Révolution française : bâtir un système central de protection sociale, et lutter contre l'influence de l'Eglise catholique, qui reste très influente dans ce domaine.

### ***La loi de 1901 sur la liberté d'association***

La loi de 1901 intervient dans un contexte juridique où l'autorisation administrative pour les associations de plus de 20 personnes est la règle, où la reconnaissance d'utilité publique est exceptionnelle, et où il existe des statuts spécifiques pour les organisations telles que les syndicats, les associations étrangères, les clubs politiques, les institutions d'enseignement supérieur et les cercles. Elle donne un statut légal et des droits aux associations déclarées en préfecture. Ces associations sont des conventions libres entre personnes dans le but de poursuivre des buts non lucratifs. La loi réunit donc deux libertés : l'une est individuelle et contractuelle, elle permet aux individus de créer par convention une association, et de s'en retirer à tout moment. Il s'agit ici pour les républicains de s'opposer aux vœux pieux, qui impliquent obéissance et engagement pérenne. L'autre liberté est celle de l'association en tant que personne morale, qui peut se constituer sans contrôle préalable et a pour seule contrainte de ne pas avoir d'objet illicite. Elle ne peut partager ses bénéfices, et accéder à des ressources limitées aux subventions publiques, aux cotisations de ses membres, et au patrimoine nécessaire à l'accomplissement de son but. La reconnaissance d'utilité publique par le Conseil d'Etat permet aux associations de recevoir dons et legs. Cette reconnaissance est soumise au

---

<sup>214</sup> Nous renvoyons ici à l'ouvrage d'Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale*, pour son analyse des débats parlementaires et des débats politiques autour de l'instauration de l'Etat social.

contrôle des statuts, du fonctionnement, de l'encadrement et des activités de l'association. A moins d'être reconnues d'utilité publique par le Conseil d'Etat, elles ne peuvent détenir de patrimoine immobilier ni recevoir de legs. Cette disposition est destinée à empêcher l'Eglise de contourner l'autorisation administrative. Il s'agit pour les libéraux de contrôler les congrégations et de ne pas mettre en place un statut associatif qui permettrait aux institutions religieuses de contourner les dispositions spécifiquement conçues pour elles. Finalement, si la loi place l'association du côté du droit privé, elle témoigne également de la prédominance de l'Etat, qui par la déclaration et la reconnaissance d'utilité publique demeure dominant. Il apparaît que « les conditions de la neutralité et de l'abstention de l'Etat » dans ses relations avec les associations sont impossibles dans la France de 1901, en raison du centralisme étatique, très largement hérité de l'Ancien Régime, et de la lutte contre l'influence de l'Eglise<sup>215</sup>. La nature ambiguë des associations est d'ores et déjà présente, avec cette proximité à l'Etat : si elles sont des groupements libres d'individus libres, elles n'expriment pas des intérêts particuliers, mais bien plutôt une forme d'intérêt général. L'association, dans la vision républicaine, est un lieu de conciliation entre privé et public, dont la légitimité vient à la fois de l'Etat et de la défense des libertés individuelles. Cet idéal laïc marque l'évolution postérieure du secteur associatif vers une assimilation importante à la sphère de l'Etat, qui donnera lieu à l'affirmation de l'altérité et de l'originalité de l'association comme facteur de légitimité de celle-ci.

### ***Un essor associatif fortement lié à l'Etat***

Suite au Front Populaire, les associations investissent le champ de l'éducation populaire et du tourisme social, et gèrent de nombreux établissements sanitaires et sociaux. Elles fournissent également de nombreux services sociaux et sanitaires. L'assimilation du secteur associatif à l'Etat connaît un essor particulier après la Deuxième guerre mondiale. L'établissement du système de protection sociale français donne aux mutuelles un rôle de complémentaire. Les domaines du handicap, des maladies rares, du contrôle des naissances, de la lutte contre le sida ou le cancer, de l'aide au développement, de la protection de l'environnement, de la défense du droit des

---

<sup>215</sup> Jean-Paul Martin, 1988, « A la recherche d'un modèle associatif laïc », *La Revue de l'économie sociale*, avril, p.137, cité par Martine Barthélémy, *op. cit.*, p. 56

femmes, des immigrés, des minorités sexuelles, deviennent des domaines où les associations ont un rôle important, voire pionnier, surtout depuis la fin des années 1960. La loi sur la formation professionnelle de 1971 entraîne également une inflation associative, afin de répondre aux besoins de formation des salariés. De plus en plus, les collectifs associatifs s'orientent vers la défense des droits de l'usager ou de l'individu, plutôt que ceux de la collectivité, de la nation ou de la classe sociale, ce que Martine Barthélémy analyse comme l'apparition d'une rhétorique des droits de l'homme<sup>216</sup>.

L'action de hauts fonctionnaires comme François Bloch Lainé légitime également le développement du tissu associatif<sup>217</sup>, notamment par leur intervention dans la naissance d'organismes comme la FONDA (fondation pour la vie associative) en 1982, qui constitue aujourd'hui encore l'un des principaux organes de diffusion de connaissances et d'expériences pour le milieu associatif. Notons ici que la figure de François Bloch Lainé, a également marqué le développement d'un discours issu de la haute fonction publique et des grandes entreprises – à la tête desquelles la haute fonction publique est, depuis 1945, très présente – sur la nécessité pour ces dernières de reconnaître leurs « responsabilités sociales », discours sur lequel nous revenons dans le chapitre suivant. Ce courant de promotion de la vie associative et d'une plus grande coopération entre entreprises et « société civile » a comme credo l'avènement d'un nouveau « vivre ensemble », susceptible de réconcilier marché, Etat et secteur associatif. Le double aspect, philanthropique et « syndical », de l'action associative apparaît ici comme un élément de consensus : il ne s'agit pas pour les promoteurs de l'activité associative de souligner la difficulté de cette conciliation, mais en quoi elle distingue le secteur associatif des secteurs public et marchand. L'arrivée au pouvoir des socialistes en 1981, et les lois de décentralisation de 1982, sont particulièrement favorables au développement de l'« économie sociale » et des associations en général, en grande partie par adhésion au discours du « vivre ensemble ». Les partenariats entre l'Etat ou les collectivités locales, et le secteur associatif se multiplient, notamment dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et le chômage.

---

<sup>216</sup> Barthélémy Martine, *op. cit.*, p. 79

<sup>217</sup> C'est d'ailleurs François Bloch Lainé qui sera à l'origine de l'ouvrage *Faire société. Les associations au cœur du social*, co édité avec l'Uniopss en 1999, et dans lequel nombre de contributions soulignent à la fois la spécificité sectorielle et politico-morale du secteur associatif.

### ***L'émergence d'une « idéologie associative »***

Le secteur associatif est alors de plus en plus promu comme une « troisième voie », un « tiers secteur » à part entière. Martine Barthélémy analyse l'émergence de cette « idéologie associative » qui « s'enracine dans l'extension de l'Etat providence, elle est progressive. L'Etat n'est plus le seul représentant de l'intérêt général, celui-ci se dilue dans la société et l'espace associatif tend à être symboliquement construit autour de la notion d'intérêt collectif et de la double dévalorisation du privé (le secteur marchand, impur et intéressé) et du public (lourd et bureaucratique) ». Entre la fin des années soixante et celle des années quatre-vingt-dix, Martine Barthélémy distingue trois temps dans l'élaboration de l'idéologie associative<sup>218</sup>. Au cours des années 1970, on observe l'apparition de nouvelles luttes sociales, portées par le secteur associatif. En outre, le discours savant, associatif et politique sur les associations converge vers la vision d'un espace associatif propice à une nouvelle forme de participation politique. Le bénévolat, l'association, sont décrits comme des espaces propices à l'innovation sociale, à des formes de participations très proches du quotidien. Ce discours contient en creux une critique des systèmes idéologiques et de l'action publique bureaucratique. Le secteur associatif est à la base de la « démocratie participative » que gauche « nouvelle » ou « deuxième gauche » appellent de leurs vœux. Mais il est aussi au cœur du projet néolibéral : ainsi Valéry Giscard d'Estaing écrit-il : « L'association, ce sont simplement des hommes et des femmes, rassemblés par un projet commun qu'ils réalisent eux-mêmes, sans intermédiaire ni pression et souvent dans un but d'intérêt général. Elle est un moyen essentiel d'action et d'expression dans une société démocratique »<sup>219</sup>. Les associations sont alors présentées comme une forme de contre-pouvoir, une « école de démocratie, garante de liberté », selon les mots de René Lenoir, secrétaire d'Etat à l'Action sociale<sup>220</sup>.

Yves Lochard souligne à quel point l'autoreprésentation actuelle du secteur associatif est marquée par la référence à la morale, aux valeurs, à l'engagement, au don

---

<sup>218</sup> Martine Barthélémy, *ibid*, p. 80 et sqq

<sup>219</sup> Giscard d'Estaing Valéry, 1976, *Démocratie française*, Fayard, Paris, p. 102.

<sup>220</sup> Lenoir René, « La participation des citoyens à la vie sociale », *Projet*, 107, juillet-août 1976, p. 767

de soi<sup>221</sup>. On peut expliquer cet état de fait d'une part par le caractère non lucratif du secteur – qui l'oppose au marché –, et d'autre part par le poids de l'histoire de la liberté associative, marquée, de la Révolution à 1901, par nombre d'épisodes coercitifs. La vision tocquevillienne, mais aussi durkheimienne, de l'association comme contre-pouvoir et facteur de lien social, le retour en force d'une idéologie libérale hostile à l'intervention publique, et le recours fréquent par les pouvoirs publics au secteur associatif – particulièrement depuis la décentralisation – ajouté à une médiatisation importante de certaines figures associatives – l'abbé Pierre, mère Theresa, Coluche pour ne citer qu'eux – ont également largement contribué à l'émergence et l'entretien de cette « idéologie associative », appuyée sur le pilier de la spécificité inaliénable du secteur et sur celui de sa moralité, ou de ses « spécificités méritoires », parmi lesquelles sa capacité à restaurer des formes de socialisation<sup>222</sup>.

A partir de 1981-1982, la désyndicalisation et le déclin relatif des mouvements sociaux accompagnent, sur fond d'hégémonie du libéralisme économique, la reconnaissance institutionnelle du monde associatif. Le gouvernement socialiste prolonge l'action giscardienne de relance des associations, en prenant des mesures en leur faveur comme la loi du 9 octobre 1981 qui abroge l'autorisation préalable pour les étrangers et la loi du 9 novembre 1981 sur les radios libres qui entraîne la création de nombreuses associations. Le Conseil national de la vie associative (CNVA) est instauré en 1983. Il est placé auprès du Premier ministre. Les lois de décentralisation de 1982 ouvrent un vaste espace de collaboration entre associations et collectivités locales. En outre, le discours politique, notamment ceux de Pierre Mauroy et de Michel Rocard, appellent à une « nouvelle citoyenneté ». Leur écho est amplifié par des appels politiques et savants, comme celui de Pierre Rosanvallon à reconstruire de la sociabilité à partir des associations, dans un contexte d'appel à un Etat réduit ou limité<sup>223</sup>. La loi sur le mécénat de décembre 1987 va elle aussi ouvrir de nouvelles possibilités de financement pour les associations. Si elle est votée sous une législature RPR, elle a

---

<sup>221</sup> Yves Lochard, 2008, communication à Nanterre, 10 et 11 mars 2008, colloque « Le travail associatif ».

<sup>222</sup> L'expression « spécificités méritoires » est tirée de François Bloch-Lainé, 1994, « Identifier les associations de service social », *RECMA (Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives)*, n°251

<sup>223</sup> Rosanvallon Pierre, 1981, *La crise de l'Etat Providence*, Le Seuil, Paris, 183 p.

largement été préparée par le ministère Lang, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

### *Le tournant vers l'humanitaire et le monde de l'entreprise*

Durant les années quatre-vingt-dix, la représentation politique, l'engagement sont présentés comme étant en crise, et la crise économique et sociale, symbolisée par un chômage massif persistant, donne lieu à l'éclosion d'une myriade d'associations de lutte contre le chômage et la pauvreté. Ce mouvement confirme l'interpénétration entre sphère publique et sphère non lucrative et une forme d'identification implicite de l'activité associative à l'activité publique, et des buts associatifs à l'utilité sociale. La diminution des fonds publics et leur insuffisance face à l'« urgence sociale » font des associations des solutions de remplacement des services publics de l'Etat. La thématique de l'immédiat, du concret, fait passer l'attention portée au « lien social » avant celle portée au « sens politique ». De façon générale, on observe une dépolitisation du monde associatif, avec un repli sur le local et l'urgence. C'est notamment ce que montre Axelle Brodiez au sujet du Secours Populaire Français : « organisation de masse spécialisée dans la solidarité aux victimes de la répression, témoigne jusqu'au milieu des années 1950 d'une logique « syndicale », militante et revendicative, il évolue ensuite vers le philanthropique en adoptant progressivement des actions et des discours apolitiques et humanitaires »<sup>224</sup>. Cette évolution se lit également dans certaines trajectoires militantes, qui passent d'un engagement syndical et/ou fortement politisé à un engagement centré sur les compétences techniques et l'urgence humanitaire<sup>225</sup>. La thématique de l'« exclusion » monopolise le discours politique et associatif, et place le secteur associatif sur le devant de la scène.

Parallèlement, les associations se tournent de plus en plus vers les entreprises, sous le double effet de la diminution des fonds publics et de la réhabilitation de l'entreprise. Martine Barthélémy souligne le déplacement du monde associatif vers le pôle

---

<sup>224</sup> BRODIEZ Axelle. Les relations entre CGT et Secours populaire français au prisme de l'éclatement du conglomérat communiste, p. 243-251 in TARTAKOWSKI Danielle, TETARD Françoise (dir). *Syndicats et associations : concurrence ou complémentarité ?*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2004, 481 p.

<sup>225</sup> COLLOVALD Annie (dir.). *L'humanitaire ou Le management des dévouements: enquête sur un militantisme de solidarité internationale en faveur du Tiers-monde*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2002, 233 p.

économique, tant par sa fonction d'employeur – étant en cela un gros consommateur d'emploi précaire<sup>226</sup> – que par ses activités et les normes de compétences, de technicité et d'expertise qui s'imposent comme marques de légitimation de l'activité associative. Les années 2000 voient la confirmation du poids de l'« idéologie associative » dans la vie sociale, économique et politique. La promotion du bénévolat occupe la scène politique, nous y revenons dans le chapitre quatre. Des plaidoyers pour la philanthropie se font de plus en plus fréquents, celle-ci devant garantir plus d'indépendance aux associations que les fonds publics. Le monde associatif demeure au centre de discours portant sur l'importance de la participation associative comme terreau de sociabilité, et les pouvoirs publics s'appuient très largement sur le secteur associatif pour répondre à de nombreuses questions sociales, notamment celles touchant à la jeunesse, à l'extrême pauvreté et aux quartiers défavorisés.

La construction et la diffusion de l'« idéologie associative », assorties à la montée du thème de l'« exclusion » et de la « responsabilité sociale de l'entreprise » dans les années 1990, participent à l'évolution des politiques de mécénat d'entreprise vers le domaine de la solidarité, et à la diffusion des politiques de bénévolat d'entreprise, qui font rejaillir sur le monde de l'entreprise ces « valeurs » associées au monde associatif. L'engagement de salariés-bénévoles dans les associations, et la co-organisation d'activités bénévoles par les services de mécénat et les associations réduit la distance symbolique existant entre le monde de l'entreprise et le monde associatif. Les entreprises mécènes, par le biais des politiques de bénévolat d'entreprise, sortent de leur rôle de guichets auprès desquels les associations formulent des demandes de financement, pour devenir des acteurs de la « solidarité ». Des associations comme France Bénévolat participent de ce mouvement. Cette association de promotion du bénévolat fédère des centres locaux de promotion du bénévolat dans les départements. Elle a notamment mis en place un « passeport bénévole » qui a pour fonction de recenser les expériences bénévoles de l'individu, pour donner lieu à la reconnaissance de compétences professionnelles acquises dans le cadre du bénévolat. France Bénévolat a financé une étude sur le bénévolat d'entreprise<sup>227</sup>.

---

<sup>226</sup> Sur la notion d'entreprise associative, et le statut des salariés associatifs, voir notamment Matthieu Hély

<sup>227</sup> Baculard Octavie (2006) *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, étude Volunteer-France Bénévolat, 44 p.

Ainsi, les politiques de bénévolat d'entreprise s'insèrent-elles efficacement dans un environnement associatif imprégné des notions de partenariat, de solidarité, de valorisation des initiatives privées, d'engagement. A ce titre, elles mobilisent au profit du monde de l'entreprise des valeurs revendiquées et promues par le secteur associatif. Celui-ci est en grande partie en faveur de partenariats avec le monde de l'entreprise, afin de gagner en indépendance vis-à-vis de pouvoirs publics vus autant comme un soutien que comme une tutelle pesante – appelée par Julien Damon, non sans ironie, la « dictature du partenariat »<sup>228</sup>.

Les politiques de bénévolat d'entreprise françaises s'insèrent donc à la fois dans une forme de filiation paternaliste, et dans le secteur associatif français actuel, dont l'histoire et les évolutions ont offert au bénévolat d'entreprise un terrain propice de développement. Nous allons à présent examiner l'état contemporain du mécénat et du bénévolat d'entreprise en France.

---

<sup>228</sup> DAMON Julien. La dictature du partenariat, *Informations sociales*, n°95, p. 34-49



## **II La place du bénévolat d'entreprise dans les pratiques de mécénat d'entreprise en France**

### **II.1 Quelques remarques préalables**

Comme dans le cas des Etats-Unis, trouver des données fiables et exhaustives sur le mécénat d'entreprise en France est un exercice difficile. Si des systèmes de déductions fiscales existent, nous y reviendrons, et pourraient donner lieu à des statistiques publiques sur les sommes consacrées au mécénat d'entreprise par les entreprises françaises, il apparaît que les entreprises n'ont pas un usage systématique de ces déductions, et que les données actuelles ne sont pas agrégées, et sont difficiles d'accès. L'instruction fiscale qui permet aux entreprises de déduire de leurs revenus imposables la valeur des heures accordées à leurs salariés pour des activités dans des associations donnera peut-être lieu dans les années qui viennent à des données intéressantes sur une partie des politiques de bénévolat d'entreprise<sup>229</sup>. Au moment de notre enquête, les modalités d'application de cette directive demeuraient un sujet de discussion entre les services de mécénat et la direction des impôts du Ministère des finances.

Nous avons dressé dans le chapitre précédent un panorama des différentes modalités que peuvent prendre les politiques de bénévolat d'entreprise dans les entreprises américaines, panorama qui est étayé dans la suite du développement par les exemples utilisés. A l'exception des prestations pro bono et du placement organisé de cadres dirigeants dans des conseils d'administration d'organisations non lucratives, les politiques de bénévolat d'entreprise se déclinent de façon similaire en France et aux Etats-Unis. Nous ne revenons donc pas ici sur cette question.

De même, la nature des organisations non lucratives qui reçoivent les dons des entreprises et accueillent les salariés-bénévoles est moins complexe en France qu'aux Etats-Unis – du moins pour un observateur et des lecteurs français -. Les dons des entreprises mécènes françaises sont exclusivement attribués à des associations loi 1901

---

<sup>229</sup> Instruction fiscale n°112 du 13 juillet 2004, faisant suite à la loi n°2003-721 du 1<sup>er</sup> août 2003

et à des fondations, qui sont les organisations dont les statuts permettent de bénéficier de réductions d'impôts. Notons que les données disponibles sur la part du mécénat dans le budget des associations françaises sont lacunaires. Viviane Tchernonog estime à 5% la part cumulée des dons des particuliers et des entreprises dans le budget des associations<sup>230</sup>. Cependant, l'échantillon utilisé pour ce calcul est basé sur des associations financées par les municipalités et les collectivités locales. On peut donc faire l'hypothèse que les associations dépendant fortement des financements publics y sont surreprésentées, et que la part du mécénat dans le budget de l'ensemble des associations est probablement supérieure. Dans les bilans financiers qu'elles tiennent à la disposition du public, la plupart des associations cumulent les dons des particuliers et des entreprises, ce qui rend délicate l'évaluation du poids des seconds.

Jusqu'à la loi du 1<sup>er</sup> août 2003<sup>231</sup>, l'attribution de fonds à des associations reconnues d'utilité publique permettait d'obtenir des avantages fiscaux supérieurs, et aujourd'hui encore, les fondations reconnues d'utilité publique bénéficient d'un statut particulier au regard de la loi fiscale. La reconnaissance d'utilité publique résulte d'un décret en Conseil d'Etat. Elle concerne des associations dont « la mission d'intérêt général ou d'utilité publique s'étend aux domaines philanthropiques, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel ou concerne la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale »<sup>232</sup>. Les conditions requises pour obtenir cette reconnaissance sont une pratique d'au moins trois ans comme association déclarée, la fourniture des comptes pendant cette période et un budget de plus de 45 000 euros, l'adhésion d'au moins 200 membres, l'intervention sur un plan national et des statuts conformes au modèle approuvé par le Conseil d'Etat. Les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir des donations et des legs. Pour les fondations, la reconnaissance d'utilité publique, établie par la loi du 23 juillet 1987<sup>233</sup>, implique une dotation d'au moins 750 000 euros, l'existence d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance avec directoire. Une fois la reconnaissance d'utilité publique accordée, un représentant de l'Etat siège au conseil

---

<sup>230</sup> TCHERNONOG Viviane. Les associations en France, Poids, profils et évolutions, Paris : ADDES, 2007, 31p.

<sup>231</sup> loi n°2003-721 du 1<sup>er</sup> août 2003

<sup>232</sup> ces données proviennent du « portail de l'administration française », [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr).

<sup>233</sup> loi n°87-571 du 23 juillet 1987

d'administration, ou un commissaire du gouvernement surveille l'activité de celle-ci. La reconnaissance d'utilité publique, qu'elle concerne les associations ou les fondations, témoigne du rôle déterminant des pouvoirs publics dans le monde associatif français, cette reconnaissance entraînant d'une part des capacités de récolte de fonds supérieures, et un prestige certain pour les organisations qui en bénéficient. Nous allons voir dans le chapitre suivant que l'empreinte de l'Etat sur le monde associatif français et les politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise se manifeste de différentes façons, et notamment par la voie fiscale.

## II.2 La difficile quantification des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise en France

### *Des données sujettes à caution*

Les données existant sur le mécénat et le bénévolat d'entreprise en France proviennent dans leur grande majorité de l'Admical, une association reconnue d'intérêt public dont les membres sont des entreprises mécènes, et qui tient un rôle de promoteur du mécénat d'entreprise, et de conseil auprès de ses adhérents. L'association a également un rôle d'information sur le mécénat d'entreprise pour le public, d'où le fait qu'elle est reconnue d'utilité publique depuis 1992. Cette association, nous y revenons abondamment dans le chapitre suivant, a joué un rôle déterminant dans le développement et la reconnaissance politique du mécénat d'entreprise en France. Elle compte en 2008 170 membres, pour l'essentiel des grandes et des très grandes entreprises.

L'Admical publie depuis 1985 un répertoire recensant les entreprises mécènes en France, leurs activités de mécénat d'entreprise, et qui comprend des données sur le mécénat. Jusqu'à l'édition publiée en 2004 incluse, ces données se basaient sur des sources multiples, dont l'utilisation précise reste vague : déclarations des entreprises membres, articles de presse sur des opérations de mécénat d'entreprise, déclarations de certaines associations bénéficiaires, et données fournies par les correspondants régionaux de l'Admical – l'association ayant des correspondants chargés d'assurer la promotion du mécénat et de relayer les activités de l'Admical en province -. En février

2006, l'institut de sondages CSA a mené une enquête pour le compte de l'Admical auprès de 572 entreprises de 200 salariés et plus, dans lesquelles 502 interviews ont été réalisées par téléphone. En outre, 70 entreprises adhérentes d'Admical ont répondu au même questionnaire<sup>234</sup>. En 2006, l'Admical a présenté des chiffres à partir de ces données. Ce sont eux qui figurent dans l'édition 2007 du répertoire de l'association. Un second sondage du CSA, lui aussi réalisé par téléphone, a été effectué en 2008. Il a concerné 145 entreprises adhérentes, et un échantillon « représentatif » de 751 entreprises de 20 salariés ou plus, « constitué par la méthodes des quotas (taille, secteur d'activité), après stratification par région ». L'ensemble a ensuite été pondéré pour « disposer d'un échantillon global représentatif des entreprises de 20 salariés et plus »<sup>235</sup>.

Nous présentons donc ici ces données, tout en regrettant que d'autres sources ne soient pas disponibles. Les chiffres produits selon la méthode propre à l'Admical jusqu'en 2005 sont ceux qui ont été utilisés lors des débats parlementaires de 1987, 1990 et 2003, qui ont précédé l'adoption de lois accordant au mécénat un statut fiscal avantageux<sup>236</sup>.

---

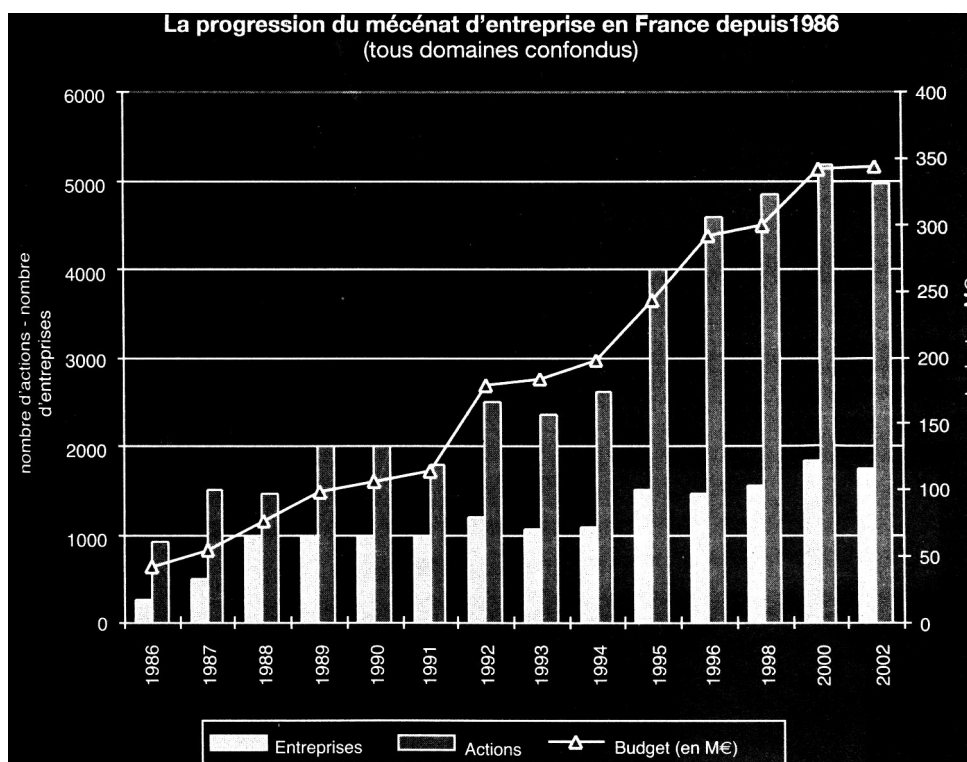
<sup>234</sup> « Les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2005 », Admical/CSA, 2006

<sup>235</sup> « Le mécénat d'entreprise en France 2008 », Admical/CSA

<sup>236</sup> Il s'agit des lois n°87-571 du 23 juillet 1987, n°90-559 du 4 juillet 1990 et n° 2003-709 du 1er août 2003.

## *L'évolution du mécénat d'entreprise depuis le milieu des années 1980*

Tableau 1 : La progression du mécénat d'entreprise en France de 1986 à 2002.



Source : Admical, Répertoire du mécénat d'entreprise 2004, Admical, Paris<sup>237</sup>

On constate que le nombre d'entreprises mécènes est passé d'environ 300 en 1986 à plus de 1700 en 2002. De même, le budget cumulé alloué au mécénat est passé d'un peu plus de 50 millions d'euros à près de 350 millions. Enfin, on dénombrait moins de 1000 actions de mécénat en 1986, contre 5000 en 2002. Ainsi, le mécénat français s'est considérablement développé au cours des 20 dernières années, et il s'est diversifié vers des domaines plus variés : art contemporain, art lyrique, insertion professionnelle, lutte contre le cancer, ....

En comparant les pentes de la progression du nombre d'entreprises mécènes d'une part, et de celles du nombre d'actions de mécénat et du budget d'autre part, on constate

<sup>237</sup> Nous reproduisons ici tel quel ce diagramme, faute d'avoir pu nous procurer les données qui ont permis de le construire.

que les entreprises mécènes ont eu tendance à attribuer des budgets de plus en plus conséquents au mécénat pour organiser de plus en plus d'actions.

Cependant, cette progression n'a pas été linéaire : le budget alloué au mécénat a progressé à des cadences variables, et le nombre de mécènes et d'actions a parfois diminué. En effet, la guerre du Golfe, et la baisse de la croissance économique qu'elle a entraînée, ont eu une nette répercussion sur le mécénat des entreprises françaises, qui a subi un léger recul en 1993. La chute des valeurs boursières suite à l'emballement des valeurs liées à la nouvelle économie, les attentats du 11 septembre et les tensions internationales ont entraîné à partir de 2001 un ralentissement de la croissance qui a provoqué, entre 2000 et 2002, une diminution du nombre d'entreprises mécènes (- 6%) et du nombre d'actions de mécénat (- 4%), ainsi qu'une stagnation du budget alloué au mécénat par les entreprises françaises (+ 1%). Ainsi, les fonds attribués au mécénat le sont d'autant plus volontiers que la conjoncture économique est favorable aux mécènes. Le mécénat est bien souvent le premier poste budgétaire qui subit des coupes sombres en cas de crise. La fondation Vivendi en a été un exemple frappant : florissante en 2000, elle n'existe plus aujourd'hui. En outre, lors des fusions d'entreprises, les structures de mécénat sont souvent également fusionnées: leur nombre diminue donc de fait. On ne note aucun impact particulier des lois votées en 1987 et 1990, bien qu'elles permettent respectivement d'obtenir une réduction d'impôts égale à 33% du montant du versement, dans la limite de 2,25% du chiffre d'affaires (3,25% quand le versement concerne une association reconnue d'utilité publique), et de créer une fondation d'entreprise portant le nom de celle-ci.

Tableau 2 : Le mécénat d'entreprise en France en 2006 et 2008

	2006	2008
% d'entreprise de plus de 20 salariés pratiquant le mécénat d'entreprise	Pas de donnée disponible	23%
% d'entreprises de plus de 200 salariés pratiquant le mécénat d'entreprise	18%	26%
Budget consacré au mécénat d'entreprise	Pas de donnée disponible	2,5 milliards €
Budget consacré au mécénat d'entreprise par les entreprises de plus de 200 salariés	1 milliard €	1,575 milliards €

Sources : « Les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2005 », Admical/CSA, 2006 ;  
« Le mécénat d'entreprise en France 2008 », Admical/CSA

Les budgets alloués au mécénat ont ainsi visiblement augmenté entre 2006 et 2008. Le changement de méthode de recensement des données par l'Admical ne permet pas de comparer ces chiffres à ceux de 2002, mais il semble qu'entre 2006 et 2002, le budget total du mécénat ait au moins doublé. On peut penser que la popularité des politiques de mécénat dans le monde de l'entreprise est en partie liée aux réductions d'impôts qu'elles permettent d'obtenir, notamment depuis la loi de 2003. Celle-ci a en effet relevé le taux de réduction à 60%, et le plafond de déductibilité à 5%, quel que soit le statut de l'association bénéficiaire. Cependant, ce facteur d'explication n'est pas suffisant, puisque 46% des entreprises mécènes ne se saisissent pas de cette possibilité légale, soit parce qu'ils n'en ont pas connaissance, soit parce que le dispositif semble trop compliqué. En outre, l'utilisation de la législation fiscale n'est pas la même dans toutes les entreprises : en 2008, 54% des entreprises mécènes déclarent bénéficier des déductions fiscales, mais ce pourcentage s'élève à 61% pour les entreprises mécènes de 200 salariés et plus, et à 83% pour les entreprises ayant un chiffre d'affaire supérieur à 500 millions d'euros. Il apparaît que, comme aux Etats-Unis, le budget total du mécénat d'entreprise vient essentiellement des grandes entreprises : en France, en 2008, les entreprises de plus de 200 salariés représentent 63% du budget total du mécénat d'entreprise, et 18% des entreprises mécènes. Elles sont ainsi surreprésentées dans le monde du mécénat, au regard de leur présence relative dans le monde de l'entreprise : les entreprises de 200 salariés et plus représentent 3,66% des entreprises de 10 salariés et plus<sup>238</sup>.

Il n'est pas possible, comme cela est le cas aux Etats-Unis, de reconstituer le pourcentage du bénéfice avant impôt consacré par les entreprises au mécénat, puisque aucune donnée n'est disponible sur les bénéfices des entreprises sondées en 2006 et 2008.

---

<sup>238</sup> Ces données proviennent de l'Insee, qui les a publiées en juillet 2008. A cette date, on compte 195376 entreprises de 10 salariés et plus (pour 983 994 entreprises ayant entre 1 et 9 salariés).

### *Les domaines d'investissement du mécénat*

Tableau 3 : les domaines d'attribution du mécénat d'entreprise en France en 2008

	% des entreprises déclarant attribuer des fonds au domaine	% du budget total du mécénat attribué au domaine	% du budget mécénat des entreprises de plus de 200 salariés
Solidarité	47	32	33
Culture	36	39	44
Sport	26	5	3
Environnement	14	15	10
recherche	11	10	10

Source : « Les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2005 », Admical/CSA, 2006 ;  
« Le mécénat d'entreprise en France 2008 », Admical/CSA

L'investissement des politiques de mécénat d'entreprise dans les secteurs de la solidarité et de la culture est prédominant. C'est en 2002 que pour la première fois depuis 1986, date des premières statistiques de l'Admical, le nombre d'entreprises investies dans le mécénat de solidarité a dépassé celui des entreprises investies dans le domaine de la culture. Notons que le total des pourcentages présentés dans la première colonne du tableau 3 est supérieur à 100, car la politique de mécénat d'entreprise d'une même entreprise peut s'orienter simultanément vers plusieurs domaines. Dans les données présentées, le domaine de la solidarité est celui qui fait l'objet du travail de construction a priori le plus important, les autres domaines couvrant des champs identifiés clairement par leur dénomination. La solidarité<sup>239</sup> au sens de l'Admical s'étend à l'essentiel des questions « sociales », qui touchent des publics considérés comme en difficulté, ponctuellement ou de façon plus pérenne. Ce domaine d'intervention recouvre donc les fonds attribués à des associations s'occupant des questions d'emploi, d'exclusion, d'éducation, de handicap, de santé et de solidarité internationale. Précisons que la distinction entre solidarité et recherche semble poreuse, notamment sur les questions de recherche médicale. Si les entreprises impliquées dans

---

<sup>239</sup> Nous revenons dans la suite de ce chapitre sur cette notion.



le domaine de la solidarité sont plus nombreuses que celles impliquées dans le domaine de la culture, il apparaît que les investissements culturels coûtent plus cher que les investissements « solidaires ». Ceci s'explique notamment par l'existence de politiques de bénévolat d'entreprise : celles-ci concernent quasi exclusivement le domaine de la solidarité, et lorsque le bénévolat d'entreprise s'effectue hors des heures de travail des salariés, il ne coûte pas très cher aux entreprises. Le coût moyen d'un investissement solidaire est ainsi moindre. Cette tendance est accentuée par les investissements culturels de grande ampleur (mécénat d'une compagnie artistique, rénovation du patrimoine – comme la Galerie des Glaces de Versailles par Vinci - ...). Tous les secteurs d'activité ne privilégient pas les mêmes domaines d'investissement. Ainsi, 23% des entreprises de l'industrie et de la construction interviennent dans le domaine de l'environnement, qui présente l'avantage stratégique d'être proche de leur activité économique.

L'examen des domaines d'intervention des entreprises mécènes françaises confirme la prééminence des grandes entreprises. En effet, il apparaît qu'elles tendent à investir dans plusieurs domaines en même temps, puisque si l'on examine les champs d'intervention des grandes entreprises, on obtient un total supérieur à 100 : 55% d'entre elles investissent dans la solidarité, 58 % dans la culture, 15% dans le sport, 24% dans l'environnement et 14 % dans la recherche. Le fait que plus de grandes entreprises soient plus impliquées dans le domaine culturel que dans le domaine de la solidarité témoigne d'un double phénomène : d'une part, certains investissements culturels ne sont à la portée que des très grandes entreprises, qui investissent de ce fait massivement ce domaine ; d'autre part, nous le verrons dans le chapitre suivant, la culture a été le premier domaine d'investissement du mécénat d'entreprise en France, et le domaine autour duquel s'est construit la réflexion collective au sujet du mécénat d'entreprise. Les grandes entreprises demeurent, plus que les PME et les entreprises moyennes, dépositaires de cette tradition.

Tableau 5 : Répartition par domaine d'intervention des actions de mécénat de solidarité

Education – éveil - jeunesse	27,6%
Actions de solidarité à l'international	26,3%
Précarité – emploi - insertion	24,2%
Santé – hôpital	8,7 %
Handicap	7,1%
Actions pluridisciplinaires	2%
Citoyenneté – droits de l'Homme	1,5%
Personnes âgées	0,9%
Autres domaines	1,7%

Source : Admical, Répertoire du mécénat d'entreprise 2007, Admical, Paris

Les entreprises concernées dans ce tableau sont pour l'essentiel membres de l'Admical. On peut noter que, en plus de la solidarité internationale, qui s'adresse à des grandes associations comme la Croix Rouge ou au contraire à des petites structures locales, les domaines en relations avec la jeunesse, l'éducation, et les questions de pauvreté (emploi, précarité, insertion) dominent largement. A l'inverse, la question de la citoyenneté et des droits de l'Homme, portées par des associations comme Amnesty International ou Reporters sans Frontières, ne bénéficient pas d'une grande popularité parmi les mécènes. La dimension politique des interventions de ces associations n'est probablement pas étrangère à cet état de fait.

### *Les modalités du mécénat d'entreprise*

Tableau 6 : Les modes d'intervention des entreprises mécènes en 2008, en % des entreprises mécènes

Nombre de salariés	Dons financiers	Dons en nature	Mécénat de compétences
De 20 à 99	80	27	16
De 100 à 199	83	52	18
200 et plus	81	45 (31 en 2006)	46 (31 en 2006)
ensemble	81	33	22

Source : « Le mécénat d'entreprise en France 2008 », Admical/CSA

Enfin, le tableau 6 permet de prendre la mesure de la diffusion des pratiques de bénévolat d'entreprise dans les entreprises françaises. Avant toute chose, il convient de

souligner que l'octroi de dons financiers demeure une pratique très largement prédominante pour l'ensemble des entreprises, puisque 80% des entreprises mécènes ont recours à ce type de mécénat. La part importante d'entreprises effectuant des dons en nature ( et la croissance de cette part entre 2006 et 2008 pour les grandes entreprises) témoignent de la diversification des politiques de mécénat, et, dans une certaine mesure, de l'implication de l'ensemble des services des entreprises dans le mécénat : les dons en nature peuvent effectivement être des produits fabriqués par l'entreprise, mais également du mobilier de bureau et des ordinateurs usagés, ou encore des denrées alimentaires. L'étude de l'Admical ne précise pas quelle définition de « mécénat de compétences » a été donnée aux sondés. La définition stricte du mécénat de compétences est celle d'un mécénat reposant sur l'utilisation des compétences des salariés au profit d'une association, et ce sur le temps de travail. Si l'on fait l'hypothèse que l'ensemble des sondés ont appliqué cette définition à la lettre, ne répondant donc pas par l'affirmative si les activités de bénévolat d'entreprise s'effectuent hors du temps de travail, ce pourcentage ne présume en rien de la nature des politiques comptabilisées. Il est en effet probable que la plupart des entreprises au sein desquelles du temps de travail est consacré au bénévolat d'entreprise aient également des programmes de bénévolat d'entreprise reposant sur le temps libre des salariés. C'est le cas de toutes les entreprises françaises ayant des politiques de mécénat de compétence que nous avons étudiées. A l'inverse, la moitié des entreprises étudiées avaient des politiques de bénévolat d'entreprise exclusivement basée sur le temps libre des salariés. Enfin, une entreprise présentait la particularité de faire reposer toutes les activités de bénévolat d'entreprise sur le temps libre des salariés – salariés ayant une grande flexibilité horaire, et pouvant donc ménager du temps au milieu de leur journée de travail pour une activité de bénévolat d'entreprise, la journée de travail en étant allongée – et de déclarer comme mécénat de compétence ces activités à l'administration fiscale. Ainsi, si la nature exacte des politiques de bénévolat d'entreprise couverte par l'expression « mécénat de compétences » dans ce sondage demeure insaisissable, nous pouvons tout de même constater que le principe d'inciter ses salariés à effectuer des activités auprès du secteur associatif et dans le cadre de l'entreprise concerne près de la moitié des grandes entreprises mécènes. Le bénévolat d'entreprise, est, on le voit, une pratique de grande entreprise : son occurrence est près de trois fois plus élevée dans les entreprises de 200

salariés et plus que dans les entreprises de moins de 100 salariés. En outre, la proportion de grandes entreprises mécènes ayant des politiques de bénévolat d'entreprise est passée de 31% en 2006 à 45% en 2008. Cette augmentation illustre la popularité croissante de cette pratique dans le monde des grandes entreprises.

Ainsi, les politiques de bénévolat d'entreprise sont des pratiques relativement fréquentes dans les grandes entreprises françaises : 45% des grandes entreprises mécènes ont une politique de ce genre. Rappelons tout de même que seules 26% des entreprises de 200 salariés et plus font du mécénat d'entreprise. Ce qui ramène la proportion des entreprises de 200 salariés et plus ayant une politique de bénévolat d'entreprise à un peu moins de 12%. Cependant, il aurait été intéressant de réduire encore le périmètre des grandes entreprises, et de se limiter aux entreprises de plus de 500 salariés, ou de plus de 1000 salariés. Un autre échantillon intéressant aurait été de s'attacher exclusivement aux grandes entreprises du CAC 40. Nous faisons l'hypothèse, au vu des listes d'entreprises membres des principales organisations de promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise, que le pourcentage d'entreprises ayant des politiques de bénévolat d'entreprise au sein de ces cercles restreint serait bien supérieur à 12%.

Le développement des politiques de bénévolat d'entreprise des grandes entreprises françaises se situe ainsi à l'intersection d'un mouvement de réorientation du mécénat français vers le domaine de la solidarité, et d'une diversification des modalités de ce mécénat. Ces politiques sont à la fois le produit de l'importation de pratiques propres aux grandes entreprises américaines, et de la compatibilité de ces pratiques avec un contexte socio-historique français au sein duquel elles ont trouvé un terrain favorable de développement. L'histoire du mécénat d'entreprise depuis les années 1960 en témoigne.

## **Chapitre 4 : L'histoire du bénévolat d'entreprise en France, entre institutionnalisation du mécénat d'entreprise et influences américaines**

L'histoire de l'émergence des politiques de bénévolat d'entreprise en France s'inscrit dans celle des politiques de mécénat d'entreprise. Dans ce chapitre, nous centrons notre propos sur la façon dont les politiques de mécénat, et particulièrement de bénévolat d'entreprise, ont acquis une place légitime dans le monde des grandes et très grandes entreprises en France. L'histoire des politiques de mécénat d'entreprise en France demeure un domaine en grande partie inexploré. Deux travaux universitaires, parus à la même période et concernant essentiellement les années 1980-1990, traitent de l'histoire du mécénat d'entreprise, et illustrent deux conceptions du mécénat : le mécénat comme outil de communication devant être développé, et apparu suite aux sollicitations de la « société » vis-à-vis de l' « entreprise » ; le mécénat d'entreprise comme objet politique situé à l'intersection des mondes économiques et politiques, et permettant d'étudier la conception du rôle de l'Etat et de l'initiative privée parmi les élites françaises. Ainsi, les recherches de Nicole Denoît<sup>240</sup>, en sciences de la communication, comprennent un bref retour historique sur notre objet, et diffèrent assez peu dans leur interprétation de l'histoire officielle diffusée par le monde de l'entreprise : le développement du mécénat d'entreprise est envisagé comme une réponse stratégique du monde de l'entreprise aux attentes de la société. Le mécénat, dans cette histoire officielle, et dans l'ouvrage de Nicole Denoît, est exclusivement une stratégie de communication adoptée pour valoriser successivement l'image des chefs d'entreprise, puis des entreprises en tant qu'organisations. La place des pouvoirs publics dans ce développement, les débats politiques engendrés par cette « entrée en mécénat » des entreprises ne sont évoqués que pour décrire les mesures législatives et réglementaires prises pour encourager le mécénat. Dans l'ensemble, cette histoire du mécénat ignore et

---

<sup>240</sup> Denoît Nicole, 2002, *Le pouvoir du don*, L'Harmattan, Paris

efface la dimension politique de l'objet. A l'inverse, Sabine Rozier, dans sa thèse<sup>241</sup>, a particulièrement mis en avant le rôle des pouvoirs publics et mobilisé des analyses à la fois structurelles et biographiques pour comprendre les étapes du développement du mécénat en France. Elle a, en chemin, mobilisé des travaux sur l'histoire des entreprises, du mouvement patronal, des politiques sociales, de l'appareil d'Etat.

Il nous a semblé, une fois l'enquête de terrain achevée, que cette perspective était tout à fait pertinente pour analyser l'émergence de l'objet mécénat d'entreprise dans le monde de l'entreprise. En effet, lors des entretiens menés avec des responsables du mécénat, des responsables associatifs et lors des conférences professionnelles auxquelles nous avons pu assister, l'Etat est apparu comme un acteur omniprésent, mais rarement cité en tant que tel, avec lequel, contre lequel, ou en comparaison duquel les enquêtés interprétaient la place et le rôle du mécénat d'entreprise en France. Une illustration de la place de l'Etat dans les discours des mécènes réside dans le discours fait par Henri de Castries, président d'Axa, lors des Assises de l'Admical – l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, dont nous allons parler en détail dans ce chapitre - qui se sont tenues en avril 2005 au Conseil Economique et Social, à Paris. Henri de Castries appelait alors à une baisse des prélèvements obligatoires afin que la marge de manœuvre des entreprises soit restaurée, car « on ne peut pas être les champions du monde des prélèvements obligatoires et être aussi le champion du monde des prélèvements volontaires. ». Un dialogue s'était alors engagé entre Henri de Castries et Jacques Rigaud, ancien président de l'Admical et conseiller d'Etat, ce dernier soulignant que ce raisonnement était tout à fait valable pour le domaine de la solidarité, mais que pour le mécénat culturel, il convenait que l'Etat demeure engagé pour que les entreprises mécènes conservent un rôle de découverte et d'innovation. Cette position de Jacques Rigaud est résumée dans une citation devenue récurrente dans les discours médiatiques et politiques sur le mécénat d'entreprise : « Le mécénat n'a pas vocation à faire les fins de mois d'un Etat nécessaire ! »<sup>242</sup>. Nous

---

<sup>241</sup> Rozier Sabine, *L'entreprise- providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, thèse de doctorat de science politique sous la direction de M. Offerlé, Paris I, 2001

<sup>242</sup> Nous avons pu entendre cette citation à plusieurs reprises lors du petit déjeuner IMS Admical sur le mécénat de compétences, lors des Assises de l'Admical à Paris au Conseil Economique et Social en 2004, et lors des Assises de l'Admical à Lille en 2007. De même, dans l'émission « rue des entrepreneurs », sur France Inter, le 20 septembre 2008, qui traitait de la conservation

allons le voir, le profil socio-professionnel même de Jacques Rigaud témoigne de la place de l'Etat dans les politiques de mécénat d'entreprise françaises.

Ainsi, nous avons largement suivi l'historique dressé par Sabine Rozier de la construction du mécénat d'entreprise comme pratique légitime en France. Il s'agit d'en donner les éléments principaux, et de continuer cet historique là où Sabine Rozier s'est arrêtée, à la fin des années 1990. L'émergence et le développement du mécénat en France ont été très étroitement liés à l'action des cabinets qui se sont succédé au ministère de la Culture, depuis le milieu des années 1960 jusqu'à aujourd'hui. D'une véritable demande politique de mécénat jusqu'au début des années 1980 à un soutien actif au mécénat aujourd'hui, les pouvoirs publics ont joué un rôle déterminant. Jusqu'à la création de l'Admical, association patronale devenue la voix publique des mécènes, en 1980, le mécénat est avant tout une affaire de hauts fonctionnaires. A partir des années 1980, les dirigeants des entreprises mécènes s'organisent, inventent une forme de représentation collective, et font du mécénat d'entreprise un espace de stratégie économique, de concurrence et de politique. L'ensemble de ces évolutions permet de mieux saisir la morphologie actuelle du monde français du mécénat, et la place qu'occupe le bénévolat d'entreprise en son sein.

Depuis la fin des années 1990, le tournant opéré en direction du domaine de la « solidarité » par les services de mécénat des entreprises françaises s'est accentué, et l'apparition et la légitimation des pratiques de bénévolat d'entreprise a marqué une étape nouvelle dans l'évolution des politiques de mécénat d'entreprise en France. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les politiques de bénévolat d'entreprise trouvent une partie de leurs sources dans l'histoire du monde associatif et les politiques de paternalisme industriel. Il s'agit donc ici de situer les politiques de bénévolat d'entreprise au sein des évolutions du mécénat d'entreprise, en portant une attention particulière à l'intervention de la puissance publique, et de montrer que le bénévolat d'entreprise incarne l'aboutissement de la double conversion du mécénat français de la culture vers le domaine de la solidarité et de dons financiers associés à la personne des dirigeants vers l'implication des salariés.

---

du patrimoine, la journaliste Dominique Dambert a réutilisée cette citation. Enfin, Yvan Renar, sénateur communiste, a lui-même réutilisé cette expression lors de la séance du 13 mai 2003.

L'influence des pratiques de mécénat et bénévolat d'entreprise américaines dont nous avons parlé dans les deux premiers chapitres traverse le développement de leurs équivalents français. Elle sera évoquée à plusieurs reprises dans le cours du chapitre, et nous reviendrons en conclusion sur les voies qu'elle a empruntées.



## **I La demande publique de mécénat d'entreprise culturel**

Si les débuts du mécénat d'entreprise sont souvent datés des années 1980, le soutien des entreprises au sport et à la culture est plus ancien. Nicole Denoit<sup>243</sup> évoque ainsi l'entreprise Singer, d'origine américaine, offrant de nouveaux vitraux à la cathédrale de Reims dans les années 1930 ou Michelin fournissant les boyaux des roues du Tour de France à la même époque. Il s'agit alors indifféremment de mécénat et de sponsoring, la distinction entre les deux étant inexistante. Les années 1980 marquent un tournant dans l'histoire du mécénat français : ce sont les années de l'essor, de l'écho médiatique et de l'institutionnalisation. Il apparaît que ce développement est l'aboutissement d'une rencontre ayant commencé dans les années 1960, entre une demande politique de mécénat culturel, et un mouvement de revalorisation des entreprises dans la société.

### ***Le ministère de la Culture à la recherche de mécènes***

La demande publique de mécénat va s'exprimer avant tout dans le champ culturel. A la fin des années 1960, le ministère Malraux se trouve bridé dans ses ambitions par la faiblesse des fonds alloués par l'Etat. Dès cette époque, le regard porté sur la philanthropie américaine influence les acteurs français : l'exemple des fondations américaines incite le cabinet à promouvoir les dons des particuliers et des entreprises. La loi du 11 août 1954 a permis de consentir des dégrèvements fiscaux aux donateurs, pour des catégories définies d'« intérêt général » (article 238 bis et 238 bis 2 du code général des impôts). Mais les entreprises ne bénéficient de presque aucune déduction, car pour ce faire, elles doivent effectuer des dons absolument gratuits, sans retour, et l'administration fiscale se montre inflexible sur cette question. La moindre publicité recueillie par l'entreprise suite à un don annule toute déduction. Il n'est pas possible non plus d'inclure les dons aux arts et à la culture dans les frais généraux, car ces dépenses

---

<sup>243</sup> Denoit Nicole, *op. cit.*, p. 131

sont considérées comme des dépenses somptuaires, ne correspondant pas à des actes normaux de gestion. Dans une lettre envoyée le 18 mars 1965 au vice-président du Conseil d'Etat, André Malraux fait part de son intention de « provoquer en France un véritable mécénat culturel à l'exemple de ce qui existe à l'étranger et en particulier aux Etats-Unis. ». Michel Pomey, maître des requêtes au Conseil d'Etat, membre du cabinet Malraux, est envoyé en mission d'étude aux Etats-Unis, notamment pour étudier le régime des fondations. Il revient convaincu du bien fondé d'un tel statut, et propose de créer une fondation des fondations, au sein de laquelle particuliers et entreprises pourraient ouvrir des « comptes », ou fondations sous égide, leur permettant de bénéficier de tous les avantages du statut sans avoir à en supporter le poids administratif. Le projet est soumis à la Caisse des Dépôts et Consignations, et à François Bloch Lainé et Georges Plescoff.

### *La naissance de la Fondation de France*

La Fondation de France est créée le 9 janvier 1969. Son capital de départ (16 millions de francs) est apporté par la Caisse des Dépôts et Consignations – qui a conduit le projet, avec notamment François Bloch-Lainé – et 17 établissements financiers et bancaires français. Le Général De Gaulle signe sa reconnaissance d'intérêt public. La fondation sert donc d'organisme de recueil de don, et l'Etat espère pouvoir en bénéficier : il s'agit d'encourager le mécénat, mais dans la mesure où celui-ci soutient les projets du ministère. Son Conseil d'administration est composé de 7 représentants des fondateurs, de ceux de 7 ministères, et de 11 personnalités, parmi lesquelles de nombreux fonctionnaires en activité ou en retraite. Ainsi, dès cette date, la promotion étatique du mécénat, pour les entreprises et les particuliers, est principalement le fait de grands serviteurs de l'Etat, hauts fonctionnaires passés par le circuit d'élite de la République – Sciences Po Paris, l'Ecole Normale Supérieure, Polytechnique, et l'ENA.

Si le poids du ministère de la Culture demeure prégnant dans la promotion et l'encadrement du mécénat, la Fondation de France ne va que très peu contribuer à la vie culturelle française : Malraux quittant le ministère quatre mois après la naissance de la Fondation, les donateurs orientent leurs dons vers la philanthropie, l'éducation, le social, qui, au cours des années 1970, occupent de plus en plus l'agenda politique.

### *La commande publique de mécénat culturel*

Dans les années 1970, le mécénat des entreprises dans le domaine culturel n'est conçu que conformément aux priorités de l'action publique. Ce mécénat n'est pas le fruit de demandes publiques formalisées, mais plutôt des liens entre dirigeants de grandes entreprises et ministères, les premiers ayant souvent fait au préalable une carrière dans la haute fonction publique. Renault, Saint-Gobain sont parmi les mécènes culturels les plus actifs, et leurs dirigeants défendent l'application à l'entreprise d'un regard empreint d'une culture de service public. L'année 1980 est déclarée « Année du patrimoine ». Une grande campagne de récolte de fonds est lancée, le ministère met en valeur dans des publications et des conférences les entreprises ayant participé à la restauration d'éléments du patrimoine national, ce qui marque un tournant dans la reconnaissance publique du mécénat.

De nombreuses entreprises investissent le domaine du patrimoine et créent des fondations : la Fondation des Pays de France (Crédit Agricole), la « fondation d'Hautviller pour le dialogue des cultures » (Moët Hennessy), ou encore Saint-Gobain qui construit à Blois un bâtiment permettant d'abriter ses archives et d'ouvrir leur consultation. De plus, les compagnies d'assurance sont incitées à acheter des biens du patrimoine pour les protéger d'un achat et d'un départ à l'étranger, ce que l'Etat ne peut empêcher, faute de moyens. Les entreprises peuvent, au bout d'un certain nombre d'années, vendre ces biens à l'Etat (pour le prix initial auquel s'ajoutent les intérêts), ou les mettre sur le marché à des conditions fiscales préférentielles. Certaines compagnies acquièrent donc des manuscrits convoités par la Bibliothèque Nationale, espérant ainsi s'assurer de la qualité future de leurs relations avec des pouvoirs publics dont elles dépendent étroitement.

Ainsi, ce sont plutôt les agents de l'Etat qui assurent la promotion du mécénat. De leur côté, hormis dans le cas de quelques filiales de multinationales américaines, comme IBM, les milieux économiques oscillent entre de la méfiance envers un Etat qui pourrait être tenté de leur déléguer des charges et de l'incompréhension de l'intérêt ou de la légitimité de telles dépenses. Il manque alors au mécénat un porte-parole et des éléments de stabilisation. De son côté, l'Etat n'a ni véritable interlocuteur ni concurrent.

La vision étatique du mécénat est proposée dans « Mécénat en France »<sup>244</sup>, un ouvrage rédigé par des fonctionnaires du ministère de la Culture. Le mécénat est vu comme un soutien à des activités d'intérêt général pilotées par la puissance publique, qui supervise l'ensemble des projets, de leur conception à la rétribution symbolique des mécènes. On retrouve ici l'idée d'un principe de subsidiarité présent, nous l'avons vu précédemment, dans la vision révolutionnaire de la prise en charge de la pauvreté : les mécènes interviennent là où les deniers de l'Etat sont inexistants ou insuffisants. L'ouvrage insiste également sur la portée stratégique du mécénat, en termes d'image, tout en rejetant un mécénat qui servirait de publicité directe à un produit. Sabine Rozier résume, à propos de cette période : « Le rapprochement de pratiques disparates et leur rassemblement dans la vaste catégorie du « mécénat » n'ont donc pas été le fruit d'une action patronale. La mobilisation en faveur du développement d'un mécénat des entreprises, n'a pas pris forme, contrairement à ce que l'on pourrait croire, dans les entreprises ou dans les réseaux patronaux. Elle est née des efforts déployés par les responsables d'une administration structurellement dominée au sein de la hiérarchie gouvernementale pour trouver, en dehors de la bureaucratie d'Etat, les crédits nécessaires à la mise en œuvre de leurs projets. Les entreprises et leurs dirigeants ont fait ici office d'alliés dans le travail accompli par les responsables d'un ministère pour tenter de conforter une légitimité fragile »<sup>245</sup>.

Il apparaît effectivement que la construction du mécénat comme un domaine investi par les chefs d'entreprise et propice à la défense de leurs intérêts politiques et économiques, est postérieure à cette première étape de promotion du mécénat par les hauts fonctionnaires du ministère de la Culture.

---

<sup>244</sup>Varine-Bohan Hugues de (dir), *Mécénat en France*, 1980

<sup>245</sup> Rozier Sabine, op.cit, p. 183

## II Les débats patronaux au sujet de l'évolution du monde des entreprises

### *Le constat d'une revalorisation de l'image du monde de l'entreprise dans les années 1980*

Du côté des entreprises, de la fin des années 1960 au début des années 1980, on observe dans les milieux patronaux l'émergence d'un vif débat autour de l'image du monde de l'entreprise et de la nécessaire revalorisation qu'elle doit opérer. Au lendemain de mai 1968, il semble urgent pour une partie des milieux patronaux de réformer l'image des entreprises. Ce mouvement va très largement contribuer, à la fois par l'accent mis sur la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, et par les traits des entreprises qui vont être promus par les pionniers des « relations publiques », à mettre les milieux patronaux dans de bonnes dispositions quant au développement du mécénat d'entreprise. La naissance de l'Admical et le développement du mécénat d'entreprise comme politique d'entreprise a eu lieu dans les années 1980, nous allons le voir. Afin de comprendre pourquoi ces années ont correspondu à une période de plébiscite pour le monde de l'entreprise, nous opérons ici un détour par les évolutions qui ont traversé l'image du monde de l'entreprise et les débats à ce sujet au sein des milieux patronaux.

Pour expliquer le changement drastique observé dans les discours autour de la place de l'entreprise, Sabine Rozier fait l'hypothèse que « le développement d'un mécénat culturel des entreprises a été rendu possible grâce à la conjonction d'une série de petits ou de grands déplacements affectant le monde des grandes entreprises et celui de la bureaucratie d'Etat »<sup>246</sup>.

Les années 1980 sont celles de la célébration du goût du risque des grands patrons, qui sont mis sur le devant de la scène médiatique. Une citation littéraire nous éclaire ici au moins aussi bien qu'une référence sociologique : Annie Ernaux écrit à propos de ce mouvement « L'entreprise était la loi naturelle, la modernité, l'intelligence, elle sauverait le monde. (On ne comprenait pas alors pourquoi les usines débauchaient et

---

<sup>246</sup> Rozier Sabine, *op.cit.* p. 107

fermaient). Il n'y avait rien à attendre des « idéologies » et de leur « langue de bois ». La « lutte des classes », l'« engagement », l'opposition « capital et travail » suscitaient des sourires de commisération. A force de ne plus être utilisés, des mots paraissaient dépourvus de sens. D'autres arrivaient et s'imposaient pour évaluer les individus et les actes, la « performance », le « défi », le « profit » »<sup>247</sup>. François Cusset souligne que cet « esprit de l'entreprise » s'impose par défaut, pour combler le vide existant entre un capitalisme qui ne se déclare pas encore citoyen et un Etat de plus en plus cantonné à un rôle gestionnaire, dénué de projet<sup>248</sup>.

### ***Le patronat français face à la dégradation de l'image des entreprises de la fin des années 1960 aux années 1980***

Mais Sabine Rozier invite également à ne pas négliger l'action des milieux patronaux eux-mêmes dans la légitimation du monde de l'entreprise et des patrons. Elle analyse « ce processus de renforcement réciproque entre, d'un côté, ce vaste mouvement de restructuration des modes d'organisation et de gestion des hommes – un processus sans sujet clairement identifiable, auquel bien d'autres acteurs que les élites patronales (notamment des groupements chrétiens, des syndicats réformistes ou des technocrates modernistes) ont contribué –, et, de l'autre, cette entreprise de séduction tous azimuts lancée par le CNPF, durant les années 1970, en direction des « faiseurs d'opinion », pour donner des entreprises et des patrons l'image d'acteurs compétents, socialement innovants et essentiels à l'accroissement de la richesse nationale »<sup>249</sup>. La parution retentissante en 1963 d'un ouvrage de François Bloch-Lainé<sup>250</sup>, à l'époque président de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui plébiscite un mode de gestion reconnaissant la pluralité des pouvoirs dans l'entreprise, et la riposte du CNPF, basée sur les propositions de Pierre de Calan<sup>251</sup>, et donnant lieu à la Charte libérale<sup>252</sup> qui réaffirme l'unicité du pouvoir dans les mains des dirigeants, marque le début de vifs

---

<sup>247</sup> Ernaux Annie, 2007, *Les années*, Gallimard, p.147.

<sup>248</sup> « L'esprit de l'entreprise », p. 286-309, in Cusset François, 2006, *La décennie 1980, le grand cauchemar des années 1980*, La Découverte, 370p.

<sup>249</sup> Rozier Sabine, *op.cit.*, p. 113

<sup>250</sup> Bloch Lainé François, 1963, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil.

<sup>251</sup> Calan Pierre de, 1963, *Renaissance des libertés économiques et sociales*, Plon, Paris

<sup>252</sup> Rendue publique par l'assemblée générale du CNPF du 19 janvier 1965

débats au sein des milieux patronaux. La Charte, par ses accents ultra-libéraux, suscite l'agacement de certains au sein du CNPF.

Les fractions modernistes du patronat vont se concentrer sur les modes d'organisation de la production et prôner la consultation, l'initiative des salariés, de meilleures conditions de travail. Ils parviennent à force de colloques, de réunions, de débats à convaincre la direction du CNPF de mettre en avant ces revendications « qualitatives ». Le CNPF reprend à cette occasion l'initiative, et semble de fait plus ouvert au reste de la société et aux revendications des salariés : c'est la naissance de l'idée de « gestion concurrentielle du progrès social » entre patronat et syndicats. La contestation au sein d'un CNPF très fermé sur lui-même et connu seulement de façon très négative au printemps 68 se fait de plus en plus entendre au début des années 70, et une partie du patronat manifeste sa volonté de rénover l'image des entreprises et des patrons dans l'opinion publique. Il s'agit alors de prendre en compte les attentes des consommateurs, d'améliorer les relations sociales au sein des entreprises, et d'investir le champ des relations publiques en séduisant les faiseurs d'opinion que sont les hommes politiques, les journalistes et les intellectuels. Les promoteurs des Relations Publiques au sein du CNPF sont issus des secteurs dominés de la grande consommation – par opposition aux secteurs de l'industrie lourde ou de la finance – d'où à la fois leur peu d'audience, et leur conscience aiguë de l'importance d'une bonne image auprès du grand public. Au lendemain de 68 s'amorce ce qu'Henri Weber a appelé la « révolution médiatique du CNPF »<sup>253</sup>. Elle est notamment portée par des patrons assez jeunes, plus diplômés, portant une vision managériale de la fonction de direction, et des cadres et dirigeants plus âgés ayant participé aux « missions de productivité » organisées dans les années 1950 dans le cadre du Plan Marshall, et destinées à former les cadres européens à la libre entreprise et au management américain. Chez les deux groupes, il existe une fascination pour l'Amérique et la volonté de réhabiliter l'image du patronat français. Ces professionnels des relations publiques vont peu à peu convaincre les dirigeants du CNPF, dont ils sont proches, de l'importance de montrer un visage public positif de l'organisation. Les dirigeants vont alors sortir du secret pour être présents dans les médias et œuvrer sur trois fronts : promouvoir l'information économique – notamment en organisant des conférences pour les hauts fonctionnaires et les élèves de grandes

---

<sup>253</sup> p.185 in Weber Henri, 1986, *Le parti des patrons*, Seuil, Paris

écoles –, maîtriser le discours des patrons sur eux-mêmes – en assurant des formations et en organisant tous les deux ans des Assises –, et multiplication des sondages et des déclarations volontaristes sur l'amélioration de l'image des patrons auprès de l'opinion.

Au même moment, sur un thème un peu différent, Jean-Louis Servan Schreiber, fondateur de l'Expansion, évoque avec une certaine nostalgie l'alliance entre altruisme et intérêt bien compris chez certains industriels du 19<sup>ème</sup> <sup>254</sup>. Hauts fonctionnaires, patronat chrétien, syndicalistes réformistes, porte parole du PSU, universitaires en gestion ou en psychologie défendent, petit à petit, la vision selon laquelle les dirigeants d'entreprise ont des devoirs vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise. La naissance d'Entreprise et Progrès en 1970, qui regroupe des dirigeants revendiquant une finalité sociale à l'activité des entreprises, la réflexion du Centre des Jeunes Dirigeants autour d'un label récompensant le sens des « responsabilités sociales » et l'arrivée de François Ceyrac à la tête du CNPF en 1972 participent de ce mouvement. A la fin des années 1970, Yvon Gattaz, à la tête du CNPF, reconnaît et prône la prise en compte de cette évolution :

Malheur aux dirigeants qui feignent d'ignorer le rôle social de l'entreprise. Non seulement ils vont à leur perte, mais ils donnent de l'entreprise une mauvaise image dont les adversaires ou les inconscients ne manquent pas de s'emparer. Dans un avenir proche, la vocation de l'entreprise sera triple : la réussite économique (profit, satisfaction des actionnaires, satisfaction des clients et des fournisseurs) ; la satisfaction des employés (par ses salaires, ses conditions de travail, l'enrichissement des tâches, la délégation des responsabilités, certaines formes de participation, etc.) ; l'intérêt général (rôle de citoyenne dans la nation). C'est cette triple vocation que les entreprises devront réaliser sous peine de disparaître<sup>255</sup>.

### ***L'arrivée de la gauche au pouvoir***

Enfin, le gouvernement de gauche qui arrive au pouvoir en 1981 s'emploie sciemment à « réconcilier les Français avec l'entreprise »<sup>256</sup>. L'adoption de cette position par les dirigeants socialistes peut s'interpréter comme une tentative pour se

---

<sup>254</sup> Servan-Schreiber Jean-Louis, 1973, *L'entreprise à visage humain*, Robert Laffont, Paris

<sup>255</sup> Yvon Gattaz, 1979, *La fin des patrons*, Robert Laffont, p. 16-19, cité p. 34 de « Les organisations patronales », *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, n°937, juin (numéro dirigé par Michel Offerlé).

<sup>256</sup> Citation p. 135 in Rozier Sabine, op.cit., de propos de Pierre Bérégovoy, recueillis par Nicolas Domenach, dans *L'Histoire*, n°139, décembre 1990, p. 52-53.



conformer aux nouveaux critères d'excellence politique, basés sur la capacité à maîtriser les règles et les outils de l'économie. Les lois Auroux, de façon plutôt inattendue, font de l'entreprise un espace légitime, et font entrer l'entreprise dans le droit social avec une réelle personnalité juridique, et un pouvoir « nimbé d'une sorte d'aura démocratique »<sup>257</sup>. Comme l'analyse Alain Supiot, « Tandis que le contrat individuel de travail légitime l'exercice du pouvoir patronal par la seule adhésion individuelle à la contrainte, la pénétration des libertés collectives dans l'entreprise confère à ce pouvoir une légitimité plus « démocratique » : la légitimité inhérente à tout système de domination qui permet aux dominés de s'exprimer, et renforce ainsi leur adhésion à ce système.»<sup>258</sup>. Face à la montée d'un chômage massif, les entreprises apparaissent aux dirigeants socialistes comme l'un des rares foyers d'où pourrait venir une amélioration. A ce titre, il convient de les ménager.

### ***La recherche de nouveaux modes de communication***

Parallèlement, les milieux patronaux sont sensibles aux arguments consuméristes qui se développent dans les années 1960 et 1970, contre la publicité traditionnelle et l'imposition d'un mode de consommation à outrance recourant à des procédés parfois malhonnêtes. Des associations de consommateurs se créent, notamment dans le périmètre des organisations syndicales, et un secrétariat d'Etat à la consommation voit le jour en 1976. L'idée est alors pour les dirigeants des grandes entreprises accusées d'imposer aux consommateurs leurs produits, de communiquer de façon plus subtile, et plutôt sur l'entreprise que sur les produits. Le mécénat acquiert un statut d'alternative pour la communication d'entreprise, car il permet d'allonger les « circuits d'autocélébration », de limiter les risques de critique dans la presse – presse qui revêt un rôle suffisamment important pour que se développent des services de relations-presse au sein des entreprises. La communication par l'événement, à laquelle est rattaché le mécénat, permet de faire parler de soi sans parler de soi. Pour cela, il faut un contexte dans lequel l'entreprise et les chefs d'entreprise sont vus plutôt de façon favorable, ce qui est le cas dans la France des années 80.

---

<sup>257</sup> p. 141 in Rozier Sabine, *op. cit.*

<sup>258</sup> p. 159 in Supiot Alain, 2007 (1994), *Critique du droit du travail*, PUF, coll. Quadrige, Paris

Notons que Romain Laufer<sup>259</sup> offre une analyse de l'apparition, depuis les années 1960, de la légitimité en tant que problème managérial, et du mécénat comme élément de légitimation de l'entreprise qui complète bien celle de Sabine Rozier. S'appuyant sur une analyse du pouvoir entrepreneurial basée sur les trois idéal-types wébériens – rationnel-légal, charismatique et traditionnel –, il montre que les arguments traditionnels et charismatiques, qui avaient été mis à l'écart au profit d'une argumentation rationnelle- légale basée sur le respect de la légalité, ont refait leur apparition pour légitimer l'entreprise et ses dirigeants. L'argumentation rationnelle-légale serait ainsi devenue déficiente du fait d'une forme de crise du droit : le droit de propriété puis le respect des règles de concurrence ne suffisent plus, face au développement du monde des affaires, à la concentration des entreprises et à la dissociation des figures du propriétaire et du manager, à légitimer l'entreprise et l'action des entrepreneurs. La montée de la contestation écologique, les problèmes de chômage et l'intérêt que la presse grand public porte aux dirigeants d'entreprises exposent sur la scène publique des débats autrefois internes à la vie de l'entreprise. L'entreprise doit désormais, en plus de faire du profit, prouver que son activité « peut être bénéfique à la communauté politique et sociale qui l'héberge ». C'est ce mouvement qui explique le développement de grands services de communication et de structures de mécénat depuis les années 1970. La composante traditionnelle de la légitimité de l'entreprise se manifeste ainsi dans les notions de culture d'entreprise et d'éthique, alors que la composante charismatique renvoie à l'aptitude des dirigeants à inspirer confiance. Le mécénat s'inscrit alors dans ce souci de légitimer, à partir d'arguments traditionnels, l'entreprise et ses dirigeants. Ce besoin de légitimation s'est renforcé à partir de la fin des années 1970, ce qui expliquerait le développement du mécénat en France à partir de cette période.

---

<sup>259</sup> Laufer Romain, « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, p.12-37

### **III La constitution du monde français du mécénat d'entreprise autour de l'Admical**

Au tournant des années 1970-1980 le monde français du mécénat d'entreprise se structure, et après une première tentative infructueuse, un représentant légitime des entreprises mécènes émerge.

#### ***Les prémisses d'une représentation***

La Fondation Aquitaine est créée en 1977, avec les apports de 14 entreprises de la région Aquitaine. Le but est alors de soutenir des recherches sur l'économie de la région Aquitaine. Lucien Matrat, chef du service « formation et promotion des ventes » des raffineries de pétrole de la Gironde en est le principal animateur. C'est l'un des promoteurs des relations publiques, domaine dans lequel les industries pétrolières sont particulièrement dynamiques, et il a participé à des « missions de productivité »<sup>260</sup>. La Fondation est par la suite orientée vers la culture sous l'impulsion de son animateur suivant, Maxime Lebreton. La Fondation inclut dans ses domaines d'action le soutien à la vie culturelle de la région, et œuvre également à faire connaître des artistes aquitains à Paris, notamment en tissant des liens étroits avec le Centre Pompidou. Lebreton veut étendre l'activité de la Fondation à l'ensemble du territoire, mais les autres membres de la Fondation refusent. Il démissionne et crée Mécénart, qui a des branches en région (Bordeaux, Provence, Centre, Bretagne, Ile de France), et sert à la fois de soutien à la culture et de vecteur de promotion et de diffusion de la pratique mécène. Lebreton crée une agence de communication, « Harmonie Communication », qui profite largement des activités de Mécénart. Mais la structure ne parvient pas à sortir du cadre régional, faute de contacts dans les administrations publiques et les grandes entreprises parisiennes. En outre, les partenariats créés ou promus sont très en lien avec l'activité lucrative des membres de l'association. Or cela heurte trop frontalement la vision du mécénat portée

---

<sup>260</sup> sur les « missions de productivité » et l'importation du management et des relations publiques, voir notamment p.155-337 Boltanski Luc, 1982, *Les cadres*, Ed. de minuit

à l'époque par les journalistes, le ministère et les artistes, celle d'un mécénat désintéressé.

### *La naissance de l'Admical*

Parallèlement, trois jeunes hommes créent, en 1979, l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, connue sous le nom d'Admical. Jacques Rigaud, qui va en devenir le président, raconte sous un jour quelque peu romancé la fascination exercée sur Pierre Antoine Huré, Patrick d'Humières et Axel Lebois, respectivement âgés de 29, 27 et 31 ans, tous diplômés de l'IEP de Paris, par le mécénat d'entreprise aux Etats-Unis<sup>261</sup>. Lors d'un séjour à Atlanta, ils étudient le financement de la vie culturelle, et s'intéressent aux effets du mécénat sur la communication d'entreprise. Leurs profils professionnels expliquent cet intérêt : Huré et Lebois sont diplômés de l'INSEAD, d'Humières est attaché de presse au CNPF, Lebois travaille comme journaliste pour la Compagnie d'information pour les entreprises. En outre, Huré est producteur d'une émission sur France Musique, et souhaite transposer en France un modèle de financement de festival de musique qu'il a découvert avec le festival de Glyndebourne, financé par le mécénat depuis l'après-guerre, et qui dégage des bénéfices conséquents. Ces trois hommes conjuguent ainsi une formation conforme à celle des cercles dirigeants, mais aussi une formation managériale, et des ambitions culturelles<sup>262</sup>. Le Business Committee for the Arts leur aurait servi de modèle.

Les statuts, déposés le 8 août 1979, mentionnent que l'objet de l'association, présidée par Pierre-Antoine Huré, est de « conseiller et informer les entreprises désireuses de mettre en œuvre une stratégie de mécénat, d'agir sur l'environnement (législatif, politique, médiatique, syndical, universitaire, culturel) pour créer des conditions favorables à la multiplication des initiatives des entreprises, et plus généralement diffuser et développer l'idée et la pratique du mécénat culturel d'entreprise en France ». Les trois membres fondateurs cherchent alors une personnalité pour prendre la direction de l'association. Le nom de Jacques Rigaud fait rapidement l'unanimité : il a à de nombreuses reprises exprimé son regret de voir la culture et l'économie s'ignorer, et sa carrière fait de lui un interlocuteur valable à la fois pour les

---

<sup>261</sup> p. 182 dans Rigaud Jacques, 1990, *Libre Culture*, Gallimard, Paris, 443 p.

<sup>262</sup> Entretien avec Pierre Antoine Huré, mené par Sabine Rozier le 3 mars 1992.

milieux culturels, le monde économique et le monde politique. En effet, sa carrière d'énarque, ponctuée de passages en cabinets ministériels plutôt de centre droit, en fait un personnage au carnet d'adresses bien rempli. A l'origine auditeur au Conseil d'Etat, il fait partie du cabinet de Jacques Duhamel à l'agriculture en 1969, et suit ce dernier à la Culture en 1971. Il dirige le cabinet, puis celui de Maurice Druon, en 1973-74. Il est ensuite secrétaire général de l'UNESCO en 1975, puis est nommé au ministère des affaires étrangères en 1978, promu conseiller d'Etat en 1979, et nommé PDG de RTL en 1980. Par ailleurs, il est depuis 1977, président de la Chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon. Il accepte tout de suite la proposition de Huré. Elle lui permet en effet de rester très en lien à la fois avec le monde de la culture et le monde de la haute administration, et de mettre en pratique les idées de *La Culture pour vivre*, au moment de sa nomination à RTL<sup>263</sup>.

### ***L'entreprise de définition du mécénat et d'affirmation de l'Admical***

Jacques Rigaud va dès lors marquer l'orientation du mécénat vers une pratique libre – et non imposée par les pouvoirs publics – et relativement désintéressée, axée plutôt sur la culture. Les « premières assises du mécénat d'entreprise » ont lieu en juin 1980, et le mécénat y est défini comme libre et culturel. L'événement bénéficie d'une assez large couverture par la presse. L'organisation de ces assises marque l'entrée de l'Admical dans la catégorie des groupes d'intérêts. Comme le souligne Michel Offerlé,

Organiser un colloque, faire une tribune, remplir une salle, c'est montrer comme organisation sa capacité à intéresser un public techniquement compétent sur la question, c'est aussi tenter d'imposer un thème, une thématique, comme digne d'intérêt, parvenir peut être, auprès de participants, et au-delà auprès des publics potentiellement visés (par l'annonce avant et le compte-rendu après) à en tirer les bénéfices qui peuvent s'y rattacher.<sup>264</sup>

En octobre 1981 se tiennent les deuxièmes assises. La couverture presse est encore plus importante (3 émissions de TV, 7 émissions radio, articles dans les grands quotidiens). Un article dans *l'Humanité*, intitulé « Quel mécénat ? » « salue l'avènement d'un « mécénat à la française » (en l'opposant au « mécénat à l'américaine ») et dit son souhait de voir se développer « une initiative des travailleurs pour faire rentrer la

---

<sup>263</sup> P. 175 et sqq, Rigaud Jacques, 1990, *Libre Culture*, Gallimard, Paris, 443 p.

<sup>264</sup> p. 121, Offerlé Michel, 1998, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Clef, Montchrestien

*culture à l'entreprise* » et appelle les « *patrons-mécènes à leur en fournir les moyens* ». »<sup>265</sup>. Les éléments des débats politiques autour du mécénat qui vont se tenir à la fin des années 1980 et jusqu'à nos jours sont posés : positionnement du mécénat d'entreprise français vis-à-vis des politiques des entreprises américaines, participation des salariés aux politiques de mécénat, introduction au sein des entreprises de domaines jusque là associés à la sphère privée des salariés. Jacques Rigaud et Pierre-Antoine Huré se livrent à une entreprise de définition et de distinction du mécénat : il faut le distinguer du sponsoring, et des connotations négatives du mot « mécénat » - associé à un caprice de prince et/ou à une dépense somptuaire – et construire l'association entre le mécénat, le tact et la discrétion d'un côté, et la vulgarité et le côté tapageur de la publicité du côté du sponsoring. Jacques Rigaud, dans ses interventions dans la presse ou dans les publications de l'Admical n'a de cesse d'établir une filiation prestigieuse au mécénat d'entreprise : les mécènes actuels – et donc les dirigeants des entreprises mécènes – sont les héritiers directs des princes, empereur et Médicis qui ont fait les riches heures de l'art de la Renaissance, ou, plus traditionnellement, de Maecenas, protecteur notamment d'Horace et Virgile dans la Rome du premier siècle avant Jésus-Christ. Afin de leur assurer une plus grande visibilité, l'Admical organise des assises tous les deux ans, au cours desquelles des « Oscars du mécénat d'entreprise » sont décernés aux entreprises dont les politiques de mécénat sont jugées les plus remarquables par un jury composé de journalistes, de chefs d'entreprise, et présidé par une personnalité du monde culturel ou médiatique. Jean-Louis Barrault est le président du premier jury, en 1984. Bernard Pivot, Christine Ockrent, Erik Orsenna feront partie de ses successeurs. L'Admical présente ainsi dès sa naissance les traits analysés par Michel Offerlé dans les groupes d'intérêt : ses dirigeants opèrent un travail de délimitation pour constituer le groupe qu'ils représentent, ils organisent des manifestations qui jouent sur le nombre, donnent à voir l'existence du groupe, et s'érigent en experts du mécénat auprès des pouvoirs publics et de la presse.

Sabine Rozier montre que, dans les années 1980, le discours qui émerge de l'Admical, soit dans les discours et interventions de Jacques Rigaud, soit au travers du répertoire du mécénat, produit un fort effet de circularité. En effet, l'Admical présente des actions de mécénat non comme des exceptions mais comme des exemples, la presse

---

<sup>265</sup> Rozier Sabine, *op. cit*, p. 216

relaie ces exemples, des institutions culturelles appellent ensuite l'association pour obtenir des informations, l'Admical déclare ensuite à la presse recevoir beaucoup de demandes de financement, et la boucle est bouclée : le mécénat apparaît comme un domaine en plein essor, et le projet de l'Admical, à savoir la promotion et le développement du mécénat d'entreprise, est présenté comme la réponse à une attente sociale non satisfaite.

Par ailleurs, la référence à l'Etat est omniprésente dans la définition du mécénat. Dans l'ouvrage *Le mécénat*, paru dans la collection Que sais-je ?<sup>266</sup>, et écrit par François Debiesse, président de la fondation BNP-Paribas et membre du conseil d'administration de l'Admical, Jacques Rigaud écrit ainsi, conformément aux positions tenues depuis 1980 :

Le mécénat exprime la volonté de la société civile de prendre sa part dans la définition et la mise en œuvre du bien commun et de l'intérêt général dont l'Etat, monarchique puis républicain, s'était arrogé le monopole.

Cette transformation, on s'en doute, ne s'est pas faite en un jour. Il a fallu du temps pour convaincre les entreprises, qui ne peuvent en aucun cas être philanthropes (sous peine d'abus de biens sociaux), que l'engagement dans le mécénat était conforme à leur intérêt bien compris. Il n'a pas fallu moins de temps pour convaincre les bénéficiaires potentiels du mécénat que celui-ci n'était pas un droit mais une chance, non une tutelle mais un partenariat, non une variable d'ajustement par rapport aux recettes propres et aux subventions, mais un financement original, spécifique qui pouvait soutenir des initiatives novatrices cadrant mal avec les exigences à court terme du marché et la rigidité des financements publics.[...]

Certains redoutent que son essor soit, pour l'Etat, prétexte à un désengagement – ce qui serait le plus sot des calculs car rien n'est moins susceptible de motiver les entreprises que de leur donner l'impression qu'on leur demande de se substituer à un Etat défaillant ou impécunieux.

Ce passage est caractéristique du dernier élément qui fait de l'Admical un groupe d'intérêt à analyser comme tel : il s'agit pour Jacques Rigaud de montrer que l'Admical ne sert pas uniquement les intérêts de ses membres, que certains pourraient juger étroits, mais œuvre au contraire pour le bien de l'ensemble de la société.

---

<sup>266</sup> Avant-Propos de Jacques Rigaud dans Debiesse François, 2007, *Le mécénat*, Que Sais-Je ?, PUF, 2007



Dans son ouvrage *Libre Culture*<sup>267</sup>, Jacques Rigaud refuse d'assimiler le mécénat d'entreprise à une réponse faite par les milieux d'affaires à des sollicitations étatiques, comme cela a été le cas dans les années 1960 et 1970, et insiste sur la nécessité de ne pas placer le mécénat sous le patronage de l'Etat. Il écrit ainsi : « *le mécénat d'entreprise a connu un développement autonome* » et il « *n'a pas attendu [la] loi de 1987 pour émerger.* »<sup>268</sup>. Pour autant, il souligne le rôle positif de l'arrivée de la gauche au pouvoir pour la « cause du mécénat » : le dynamisme de Jack Lang permet de s'attirer a priori la sympathie des milieux artistiques.

Enfin, l'appel à un « retard français », en comparaison avec les Etats-Unis avant tout, mais également l'Allemagne et la Grande-Bretagne, est présent dans toutes les éditions du répertoire du mécénat, et régulièrement dans les discours de Jacques Rigaud. Nous le verrons, cette référence traverse également les débats parlementaires qui auront lieu quelques années plus tard sur le sujet.

### ***Séduire le monde des grandes entreprises***

Il s'agit, une fois l'association créée, de séduire les chefs d'entreprise et de les convaincre du bien-fondé d'une politique de mécénat d'entreprise. Dans le cas des filiales d'entreprises américaines ou européennes, il arrive fréquemment que l'ensemble de la multinationale ait une politique de mécénat, déclinée au niveau local par ses branches. Avec ce type de cadres dirigeants, les discussions sont en conséquence plus faciles. Les patrons issus de la haute administration se montrent également des interlocuteurs bien disposés à l'égard du mécénat d'entreprise, qui leur permet d'inscrire dans le fonctionnement de leur entreprise un devoir vis-à-vis de la collectivité, et de garder un lien avec la notion d'intérêt général. L'investissement dans la culture s'inscrit pour les grosses entreprises familiales du secteur du luxe dans une stratégie de distinction dont elles sont coutumières, et qui répond aux pratiques sociales et culturelles de leur clientèle. Pour convaincre les autres dirigeants d'entreprises, l'argument du mécénat comme nouvel outil de communication est le plus utilisé. L'idée d'une politique de mécénat d'entreprise permettant d'introduire un peu de spontanéité et

---

<sup>267</sup> Rigaud Jacques, 1990, *Libre Culture*, Gallimard, Paris, 443 p

<sup>268</sup> P. 198 in Rigaud Jacques, *op. cit.*



de créativité dans la vie professionnelle des dirigeants est également mis en avant, tout en conservant une distance raisonnée avec l'image d'un mécénat-caprice de PDG.

En 1983, l'Admical compte 55 entreprises membres, dont 47% sont liées à l'Etat, 18% sont des filiales de multinationales étrangères, 16% sont des intermédiaires (dans les domaines du consulting, de la communication et des médias), 13% produisent et distribuent des biens pour le marché de masse, 6% sont des PME.

Afin de parfaire l'entreprise de séduction amorcée en 1980, l'Admical fait paraître à partir de 1986 un répertoire du mécénat. Ce répertoire donne à l'Admical un statut d'expert sur les pratiques de mécénat des entreprises en France. Ce répertoire comprend une partie d'analyse sur l'état du mécénat d'entreprise en France, avec de nombreux tableaux et graphiques indiquant le nombre d'entreprises mécènes, le nombre d'actions de mécénat, les domaines d'intervention des politiques de mécénat et les budgets consacrés aux politiques de mécénat. Comme Luc Boltanski l'a souligné dans *Les cadres*<sup>269</sup>, il est crucial d'avancer un dénombrement statistique pour « prouver objectivement » l'existence d'un groupe. De plus, mis sous forme de tableaux et de graphiques, les chiffres sont facilement appropriables par les autres, et c'est ce qui va se passer pour les chiffres du répertoire : ceux-ci vont nourrir les articles de presse, les débats et les rapports parlementaires, et, de fait, les travaux universitaires sur le mécénat. Le répertoire dénombre 120 entreprises mécènes en 1985, et le seuil de 1000 est atteint en 1988. Outre le recensement des entreprises mécènes, le recensement des actions de mécénat donne du volume au répertoire, et de l'épaisseur au phénomène. Les actions sont repérées grâce aux informations envoyées par les entreprises à la presse régionale et nationale, et aux intermédiaires locaux.

Enfin, l'Admical occupe rapidement un rôle de groupe de pression auprès des pouvoirs publics, afin d'obtenir des déductions fiscales supérieures pour les dons des entreprises. Les Assises et les publications de l'association sont les espaces privilégiés d'expression de cette revendication. L'adoption de la loi de 1987 sur le mécénat<sup>270</sup>, puis de celle de 1990 sur les fondations d'entreprise<sup>271</sup>, marquent de réelles victoires

---

<sup>269</sup> Boltanski Luc, 1982, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit

<sup>270</sup> Il s'agit de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987. Elle définit les fondations, assimile le mécénat à un acte de gestion ordinaire et permet de déduire fiscalement les frais qu'il occasionne, comme des frais généraux ; elle reconnaît implicitement le rôle culturel des entreprises.

<sup>271</sup> Il s'agit de la loi n°90-559 du 4 juillet 1990, qui crée le statut de fondation d'entreprise.

politiques pour l'Admical, et la reconnaissance officielle par les pouvoirs publics de la légitimité des politiques de mécénat d'entreprise. Nous y revenons un peu plus tard dans ce chapitre.

Jacques Rigaud décrit comme suit la véritable entreprise de séduction menée dans les années 1980 :

Casser le monopole d'initiative qui, de fait, revenait à l'Etat ; susciter des partenaires en face de lui ; créer de nouveaux pôles d'initiative affranchis à la fois des contraintes du service public et de celles du marché, et, enfin, réconcilier le monde économique et le monde culturel dont l'ignorance mutuelle atteignait, dans la France contemporaine, un degré inégalé par rapport à d'autres périodes de notre histoire et par comparaison avec les autres pays occidentaux. Notre objectif était aussi de faire prendre conscience aux entreprises qu'elles ne se réduisent pas à un ensemble de comptes, de flux financiers, de capital investi. Nous voulions les convaincre qu'elles étaient, à leur façon, des communautés porteuses d'une culture, au sens ethnologique du terme ; qu'un ensemble de rites, de références, de valeurs et de mémoire cimentait leur groupe humain et dans leurs rapports avec tout leur environnement et la cité en général, elles avaient, qu'elles le veuillent ou non, un impact culturel positif ou négatif par leur présence, leur activité, la diffusion de leurs produits et services.<sup>272</sup>

Il cite, parmi ses premiers soutiens, la famille Riboud, Jean Trigano, le PDG du Club Méditerranée, les dirigeants d'IBM, et Yvon Gattaz à l'époque à la tête du CNPF. Il résume ainsi le rôle de l'Admical dans le développement des politiques de mécénat d'entreprise en France :

Si le mécénat d'entreprise a acquis dans ce pays droit de cité, s'il est devenu plus qu'une mode, une pratique entrée, de façon sans doute irréversible, dans la vie de bon nombre d'entreprises, notre association n'y est pas étrangère. Elle a défini une approche, fixé un cap, orienté les esprits de façon décisive<sup>273</sup>.

### ***L'assimilation du mécénat d'entreprise français au domaine de la culture***

Il apparaît que cette vision, si elle tend à effacer le rôle de la demande publique, bien mis en avant par Sabine Rozier, illustre assez fidèlement le travail de définition et

---

<sup>272</sup> P. 188 in Rigaud Jacques, 1990, *Libre Culture*, Gallimard, Paris, 443 p.

<sup>273</sup> P. 186 in Rigaud Jacques, 1990, *Libre Culture*, Gallimard, Paris, 443 p.

de lobbying exercé par l'Admical et son président. L'influence de ce dernier va notamment marquer l'association quasi exclusive du mécénat d'entreprise et de la culture jusqu'au début des années 1990.

Par la démarche qu'il implique, par le type d'adhésion intellectuelle, sensible et affective qu'il engendre, le mécénat est consubstantiellement lié à l'art et, plus généralement, à la culture. Par extension, on parle aussi, à notre époque, de mécénat social et humanitaire, ou de mécénat dans les domaines de la recherche, de l'environnement, voire du sport. Toute forme de contribution volontaire à une cause d'intérêt général se réclame désormais de ce terme de « mécénat » redevenu à la mode. On peut admettre que, d'une certaine façon, tous les concours apportés librement à la cause collective qui ne trouve pas un financement suffisant par les voies ordinaires de l'économie de marché ou des fonds publics relèvent du mécénat. Il serait peu élégant de réserver à l'art et à la culture, même s'ils en sont les héritiers légitimes, l'exclusivité de ce mot redevenu prestigieux. On ne chicanera donc pas sur ces extensions de sens, d'autant plus que toutes ces causes d'intérêt général aspirent à la reconnaissance d'un statut officiel assorti de mécanismes d'incitation, notamment fiscale. Mais qu'il soit dit une fois pour toutes que, dans sa plénitude, le terme de mécénat ne s'applique authentiquement qu'à l'art et à la culture, car il ne prend tout son sens que dans ce rapport de respect, d'adhésion profonde aux valeurs de l'esprit et à ceux qui prennent tous les risques pour les créer, les promouvoir et les défendre.<sup>274</sup>

Sabine Rozier s'est attachée à analyser les conditions de possibilité pour la rencontre entre monde de l'entreprise et monde de la culture. La culture, à partir de mai 81, apparaît comme un secteur dynamique, politiquement prioritaire, populaire, propice aux innovations et à la collaboration avec l'« économie ». Les filiales de multinationales, puis les dirigeants d'affaires familiales, puis les dirigeants d'entreprises publiques, para publiques ou vivant essentiellement des marchés publics se saisissent de la promotion de la culture par les pouvoirs publics. Les entreprises font l'objet de nombreuses sollicitations, mais surtout, l'investissement culturel répond complètement aux « aspirations distinctives » des chefs d'entreprises, sensibles à l'évolution de l'image des entreprises et de leurs dirigeants évoquée précédemment. Ainsi, si le mécénat est le résultat d'un calcul rationnel pour attirer l'attention des faiseurs d'opinion, la décision d'investissement en mécénat dépend également beaucoup des propriétés sociales des chefs d'entreprise, mises en relation avec le statut de la culture

---

<sup>274</sup> P. 175, Rigaud Jacques, 1990, *Libre culture*, Gallimard, Paris, 443 p.

dans la société française. Le poids de la culture dans le monde du mécénat d'entreprise et des dirigeants d'entreprise est tel que certaines multinationales américaines restreignent leur champ d'intervention philanthropique en France à la culture, alors qu'il est bien plus large, ou différent, ailleurs. Le rapport à la culture apparaît ainsi socialement particulièrement classant, et s'inscrit ainsi de façon privilégiée dans les stratégies de distinction des dirigeants d'entreprises, qu'elles soient destinées à cultiver leur capital social et symbolique personnel, ou à promouvoir l'image de leur entreprise. La conjonction entre une époque qui valorise le monde de l'entreprise et la vogue de la culture au sein des pouvoirs publics scelle l'identité culturelle du mécénat d'entreprise français jusqu'au milieu des années 1990.

## IV L'entrée en responsabilité et en solidarité du mécénat des grandes entreprises

### *La remise en cause du mécénat culturel*

Sabine Rozier a effectué, à partir de dossiers de presse, une recension des registres de la critique à l'égard du mécénat au début des années 1990. Ce travail a été motivé par la place de la justification dans les discours des mécènes à cette période. Ainsi, il est reproché au mécénat d'être utilisé à des fins commerciales, d'être instrumentalisé à des fins de contrôle social des salariés – au travers de l'association entre mécénat et culture d'entreprise –, d'être le fait du prince – en restant largement conditionné par les goûts personnels du ou des dirigeants de l'entreprise –, et de contribuer au désengagement des fonds publics<sup>275</sup>.

Parallèlement, les années 1990 voient l'avènement de la solidarité comme paradigme des politiques sociales, et, au plan gouvernemental, la culture s'en ressent. Le thème de la culture et de son accès n'est plus au premier plan des politiques publiques, alors que le thème de la solidarité, et son corollaire, celui de l'exclusion, s'imposent au premier plan des discours politiques. La politique culturelle du ministère Lang subit un certain discrédit, et les entreprises se retrouvent en position d'accusées lorsqu'elles dépensent pour la culture alors qu'elles font supporter à la collectivité la charge de leur gestion sociale. Les entreprises mécènes vont alors orienter progressivement leur mécénat dans le sens des politiques publiques, de la culture vers la « solidarité », suivant en cela un mouvement d'intégration de la critique très proche de celui décrit par Luc Boltanski et Eve Chiapello<sup>276</sup>.

---

<sup>275</sup> On peut notamment citer : Cassen Bernard. Privatiser la culture « à la japonaise » ? Les ambiguïtés du mécénat d'entreprise, *Le Monde Diplomatique*, février 1989, p. 29 ; Doyère Josée, « Le client mécène », *Le Monde*, 29/11/1994 ; Solé Robert, « Voici venu le temps des mécènes », *Le Monde*, 25/09/1987

<sup>276</sup> BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 843 p. (coll. NRF Essais)

### ***La Fondation de France et l'Admical face à l'émergence du mécénat de solidarité***

En septembre 1990, la Fondation de France met en place un service de conseil en mécénat d'entreprise, qui propose des conseils aux entreprises demandeuses, avec la possibilité pour celles-ci de créer une fondation abritée par la Fondation de France. Ce service fait la promotion du mécénat « de solidarité », et se place dès lors comme l'alter ego de l'Admical dans ce domaine. La solidarité recouvre alors un vaste champ : la lutte contre la pauvreté, l'action sociale en faveur de l'enfance et de la jeunesse, l'aide aux personnes âgées, l'aide aux personnes handicapées, la lutte contre le sida et d'autres maladies en font partie.

Les entreprises sont vues comme partiellement responsables de la situation de ceux que l'on appelle les « exclus »<sup>277</sup> et les critiques sur plans sociaux, les stock-options et les inégalités générées par les grandes entreprises se multiplient. Les milieux d'affaires manifestent quelques inquiétudes au sujet de la cohésion sociale et de l'environnement social de leurs activités. Jean Baptiste de Foucauld, commissaire au plan et énarque, appelle à la participation des entreprises au maintien de la cohésion sociale et lance le Manifeste Entreprises contre l'exclusion en avril 1993, signé par 150 chefs d'entreprise et personnalités du monde socio-économique (300 en octobre). L'idée est autant d'aider les « exclus » que de stabiliser la situation des « inclus ». En 1993, le PDG de Darty, Philippe Francès, lance l'Association Nationale des entreprises pour l'insertion. Il apparaît que le tournant vers la solidarité permet aux entreprises précédemment marginalisées dans le monde du mécénat – celles qui ne faisaient pas partie, notamment, des entreprises dirigées par d'anciens hauts fonctionnaires – de prendre un rôle de premier ordre. Le Centre des Jeunes Dirigeants, le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale, des patrons catholiques sont au centre de la promotion de l'« entreprise citoyenne », qui doit « réconcilier le social et l'économique ». Jean Gandois, qui accède à la présidence du CNPF en 1994, est tout à fait favorable à cette démarche, et de façon générale, les patrons issus du sérail de la haute administration

---

<sup>277</sup> De nombreux ouvrages participent de la popularisation de cette notion. Parmi eux : Hélène Thomas, 1997, *La production des exclus*, PUF, 215 p. ; Paugam Serge (dir.), 1996, *Exclusion, l'état des savoirs*, La Découverte, 582 p.

trouvent dans le développement de cette idée un terrain propice au développement de leurs aspirations à servir l'intérêt général et à prendre en charge la chose publique.

L'orientation vers le social et la rupture avec la logique de guichet menacent le monopole de l'Admical et voient l'apparition sur le devant de la scène de la Fondation de France et de l'Institut du Mécénat Humanitaire.

En 1991, l'Admical s'associe à la Fondation de France pour ajouter un « cahier solidarité » à la Lettre du mécénat, sa publication mensuelle. Cette association vise à permettre à l'Admical de suivre l'évolution des pratiques de mécénat des entreprises, et à la Fondation de France de recruter de nouveaux donateurs. En 1993, des statistiques sur le mécénat de solidarité apparaissent dans le répertoire. Cela contribue à donner à cette évolution du mécénat d'entreprise une consistance chiffrée et positive (et non plus seulement en creux, comme lorsque les fonds dédiés à la solidarité étaient définis comme « non destinés à la culture »). En outre, les capacités d'hébergement de la Fondation de France permettent aux entreprises de ne pas avoir à se débattre avec le statut créé en 1990 pour les fondations d'entreprise, qui demeure très contraignant, et de pouvoir recourir aux dons du public. En février 95, EDF, GDF, la CGC, la CFDT et la CFTC créent la Fondation agir pour l'emploi, qui recourt aux dons des salariés (sollicités par courrier au moment du courrier leur annonçant leur intéressement), avec doublement des sommes par les entreprises, pour soutenir la création d'entreprises d'insertion. Notons ici que l'on retrouve le système de l'abondement utilisé dans les entreprises américaines.

La Fondation de France bénéficie d'une image très « sociale » et proche du terrain. L'écrasante majorité des dons et legs qu'elle reçoit sont faits par des particuliers, souvent en fin de vie, ce qui entraîne un fléchage des dons vers la maladie, la dépendance, le handicap, la santé. Les entreprises qui demandent conseil aux experts de la Fondation de France sont ainsi orientés vers ce type de champs d'action. L'entreprise mécène devient partenaire sur des « projets », qu'elle contribue pour tout ou partie à façonner. Ce fonctionnement, qui s'éloigne de la logique de guichet jusque là dominante parmi les entreprises mécènes membres de l'Admical, contribue à la concurrence exercée vis-à-vis de l'association présidée par Jacques Rigaud.

***L'association des salariés aux politiques de mécénat d'entreprise : l'émergence du bénévolat d'entreprise sous la houlette de l'Institut du Mécénat de Solidarité***

Le milieu des années 1990 marque également l'apparition de « techniques d'intéressement des salariés », selon l'expression de Sabine Rozier<sup>278</sup>. La Fondation de France développe le « mécénat associé », utilisé dans le cadre de la Fondation agir contre l'exclusion, et qui consiste à faire appel aux dons des salariés, et à doubler les montants récoltés par une contribution de l'entreprise. Mais l'association des salariés aux politiques de mécénat d'entreprise est essentiellement la marque de fabrique de l'Institut du Mécénat Humanitaire (IMH). L'IMH est créé à l'initiative de Claude Bébéar en 1986, et est très largement financé par Axa, qui fournit notamment à l'association locaux et salariés. Il sert d'organe de réflexion sur les pratiques du mécénat humanitaire par implication des salariés, et depuis le milieu des années 1990, plus particulièrement du mécénat de solidarité, d'où son changement de nom en Institut du Mécénat de Solidarité (IMS). L'équipe de l'IMS met en place une méthode, qualifiée de « méthodologie » par ses salariés, pour consulter les salariés des entreprises sur le choix des domaines soutenus par le mécénat. Cette méthode est librement inspirée des sciences sociales : elle repose sur des entretiens exploratoires, puis des questionnaires envoyés par courrier avec les fiches de paie et/ou une lettre du PDG de l'entreprise. L'IMS affiche un taux de retour de 60% à ces questionnaires. Ceux-ci sont suivis de questions ouvertes sur le désir de participer à des comités de discussion, et de participer au mécénat. Cette méthode, décrite comme démocratique, passe sous silence les effets de l'auto-administration des questionnaires et de l'auto-censure des salariés, face à un questionnaire envoyé, conçu et lu par leurs dirigeants. Axa est la première entreprise dans laquelle la « méthode IMS » est testée, en 1991 lors de la création d'Axa Atout Cœur, l'association de bénévolat d'entreprise d'Axa. La création d'une politique de bénévolat d'entreprise au sein d'Axa a été directement inspirée par Claude Bébéar, le PDG de l'entreprise à l'époque, qui avait observé ce type de politiques dans une entreprise rachetée par Axa aux Etats-Unis. 8000 salariés répondent au sondage, sur les 10000 que compte l'entreprise. L'IMS organise en avril 1994 le salon Humagora au

---

<sup>278</sup> Rozier Sabine, *ibid*, p. 672



Palais des Congrès de Paris : des « villages » thématiques (solidarité internationale, handicap, santé, insertion sociale...etc) regroupent les associations venues chercher des entreprises mécènes<sup>279</sup>.

L'IMS devient, avec Axa, le principal promoteur des politiques de bénévolat d'entreprise. L'Institut développe en son sein d'une part un service de conseil aux entreprises - les entreprises membres de l'IMS peuvent demander des conseils pour créer leur propre politique de bénévolat d'entreprise – et d'autre part un fichier d'association susceptibles d'avoir besoin de salariés-bénévoles.

### *L'orientation stratégique du mécénat et du bénévolat d'entreprise*

En outre, ce tournant vers le « social » s'accompagne d'une évolution vers un mécénat beaucoup plus intéressé, ou en tous les cas, vers des discours assumant plus directement le caractère « rentable » du mécénat. Certaines manifestations organisées par l'IMS et l'Admical en témoignent : ainsi, les Assises 2007 de l'Admical, qui se sont tenues à Lille, comprenaient deux sessions intitulées « Le check point : quelle évaluation pour le mécénat ? » et « Construire sa politique de mécénat : territoires et stratégies ». Les Assises de 2005 ne comportaient aucune allusion à la stratégie ou à l'évaluation dans le titre des sessions. Pour autant, le colloque organisé par l'IMS et l'Admical en septembre 2005 au sujet de l'association des salariés au mécénat (voir ci-dessous) comprenait en sous-titre « Quels bénéfices pour l'entreprise et ses partenaires associatifs ? ». De même, un petit déjeuner organisé par l'IMS pour ses membres en mars 2005 s'intitulait « Comment traduire dans son marketing l'engagement sociétal de l'entreprise ? » et l'un des ateliers organisé à l'occasion des 20 ans de l'IMS, en décembre 2006 au siège de La Poste à Paris, traitait de « Faciliter l'innovation dans l'entreprise grâce à sa politique de mécénat et d'engagement citoyen ». Ainsi, le mécénat d'entreprise a été intégré aux stratégies mises en place par les directions d'entreprise dans différents domaines : innovation, recrutement, productivité, formation des salariés, communication externe...

Certains objectifs de gestion des ressources humaines sont ainsi assignés aux politiques de bénévolat d'entreprise. Un guide édité par l'Admical en 2003 au sujet du « mécénat de compétence » - dont il est plus précisément question juste après – énonce

---

<sup>279</sup> Nous renvoyons ici au compte rendu d'observation de Sabine Rozier, p. 676 de sa thèse.

ces bénéfices attendus comme suit : ces politiques sont un outil « fédérateur », qui « permet de créer un discours mobilisateur », en introduisant de « nouvelles valeurs dans l'entreprise », en développant « la motivation et les capacités des salariés », notamment en leur donnant « l'expérience d'un domaine qu'ils ne connaissent pas du tout » et en « valorisant des métiers de l'entreprise »<sup>280</sup>. Le mécénat de compétence peut ainsi être un « argument de recrutement ». Il peut permettre aux salariés de « participer à un projet dans sa globalité », de « valoriser [leurs] compétences personnelles » et de « bénéficier d'une reconnaissance de [leur] entreprise et de la structure qu'[ils auront]aidée ». Si le mécénat de compétences, au sens de l'Admical, se limite à l'utilisation des compétences professionnelles des salariés au profit d'une association, sur le temps de travail, il apparaît que les retombées positives espérées de la mise en place d'une politique de bénévolat d'entreprise au sens large sont sensiblement les mêmes, y compris si l'on enlève la mobilisation des savoir-faire professionnels des salariés-bénévoles.

---

<sup>280</sup> Admical, 2003, *Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, Admical et DIES, 53 p.

### ***L'unité des entreprises mécènes autour du bénévolat d'entreprise***

Depuis le début des années 2000, l'IMS et l'Admical ont opéré un rapprochement, principalement autour du thème du bénévolat d'entreprise. Le « petit-déjeuner-débat » organisé en juin 2004 au siège de la Caisse des Dépôts et Consignations à la fois par l'Admical et l'IMS, et présidé par leurs délégués généraux respectifs, illustre cette évolution. Il était intitulé « Associer les salariés au programme de mécénat de leur entreprise : évolution des pratiques et facteurs-clés de succès ». Il réunissait une centaine de participants, et il s'agissait pour plusieurs représentants d'entreprise de présenter leur politique de bénévolat d'entreprise. Ainsi, la déléguée générale de la fondation Club Méditerranée exposa la façon dont, en 1998, elle avait suggéré au nouveau PDG de l'entreprise, suite à un séjour long aux Etats-Unis, de réorienter les activités de la fondation Club Méditerranée vers le bénévolat des salariés. Son intervention était accompagnée de celle du responsable de la mission mécénat de la Caisse des Dépôts et Consignation, de celle de la déléguée générale de la fondation d'entreprise Vinci pour la Cité, de celle du président de la fondation d'entreprise Altran, de celle du président du directoire du groupe Pinault Printemps Redoute – venu présenter l'association de bénévolat d'entreprise SolidarCité – et de celle du directeur du développement européen de Business In The Community (BITC) – une association britannique de promotion du mécénat d'entreprise -. Ce petit-déjeuner fut l'occasion de distribuer aux participants l'ouvrage réalisé avec la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale, intitulé « Le mécénat de compétence, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations ». Cet ouvrage, après un point de définition sur les pratiques de mécénat de compétence et leur cadre juridique, énonce les vertus stratégiques du bénévolat d'entreprise dont nous venons de parler. Il présente ensuite les politiques de bénévolat d'entreprise de quelques grandes entreprises françaises. Il est à notre connaissance la première publication spécialisée sur la promotion du bénévolat d'entreprise qui ait été publiée en France, et le fait qu'elle l'ait été avec le concours des pouvoirs publics témoigne de la présence de ceux-ci dans le développement du mécénat d'entreprise, nous y revenons un peu plus loin dans ce chapitre.

Un peu plus d'un an après, Jacques Rigaud et Claude Bébéar présidaient ensemble le colloque « Entreprises, salariés et associations pour un partenariat de compétences »,

organisé conjointement par l'Admical, l'IMS et le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative. La tenue de ce colloque, en septembre 2005, au siège du Medef permet de mesurer le chemin accompli dans l'institutionnalisation du mécénat d'entreprise, à la fois vis-à-vis des pouvoirs publics – l'implication du Ministère de la vie associative en témoigne – et du monde de l'entreprise – le siège du Medef servant de lieu de promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise -. C'est également en 2005 que l'IMS publie un guide intitulé « Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise », qui concerne toutes les formes possibles de mécénat d'entreprise. La préface est signée par Jean-François Lamour, ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative, et par Claude Bébéar, président de l'IMS.

L'année 2007 a doublement marqué la reconnaissance par l'Admical de l'évolution du mécénat d'entreprise français vers le domaine de la solidarité et le bénévolat d'entreprise : l'édition 2006 du Répertoire de l'Admical a vu la section consacrée à la solidarité passer, pour la première fois, devant celle consacrée à la culture, et l'Oscar 2007 du mécénat d'entreprise a été attribué à Axa pour sa politique de bénévolat d'entreprise. L'Admical demeure l'organisation de promotion du mécénat la plus institutionnelle : l'évolution de la législation fiscale est, de l'avis de tous, très largement due à l'activité de lobbying de Jacques Rigaud et de son équipe, et les Assises du mécénat représentent le plus sûr moyen de rencontrer tous les principaux acteurs du mécénat d'entreprise français, dans le monde politique, le monde associatif et le monde de l'entreprise. Jacques Rigaud a d'ailleurs passé la main à la tête de l'Admical : il a été remplacé par Alain Grangé-Cabanne, qui présente un profil assez similaire : énarque, maître des requêtes au Conseil d'Etat rapidement passé dans le secteur privé, proche du milieu de la culture – il a cofondé les Césars - , familier du domaine de la communication – il a été durant plus de dix ans le vice-président de l'Union des Annonceurs -, il est également membre du conseil exécutif du Medef et administrateur de la Fondation de France. Sa nomination à la tête de l'Admical confirme l'imbrication des réseaux de la haute fonction publique et de ceux du patronat des grandes entreprises dans le développement du mécénat d'entreprise en France. L'IMS occupe plutôt une position d'expert et de conseil, plus axé sur l'application pratique des politiques de responsabilité sociale au sens large, son périmètre s'étant étendu au-delà du bénévolat

d'entreprise. Celui-ci représente cependant toujours l'une des principales cartes de visite de l'organisation.

Cette évolution des politiques de mécénat d'entreprise vers la solidarité et vers le bénévolat d'entreprise a été portée, depuis les années 1960, par la reconnaissance politique que leur ont apportée les pouvoirs publics.

## **V La reconnaissance politique du mécénat et du bénévolat d'entreprise**

La reconnaissance politique du mécénat et du bénévolat d'entreprise passe par plusieurs canaux. Le principal est la voie fiscale : entre 1985 et 2005, plusieurs mesures réglementaires et législatives rendent la fiscalité française favorable d'abord au mécénat d'entreprise, puis au bénévolat d'entreprise. L'adoption de trois lois entre 1987 et 2003 a donné lieu à des débats parlementaires qui permettent de comprendre comment les politiques de mécénat d'entreprise sont appréhendées par les principaux partis politiques français. En outre, ces dispositions fiscales s'accompagnent d'autres formes de soutien, plus symboliques.

### **V.1 L'évolution de la législation fiscale française et le soutien politique au mécénat**

Nous l'avons vu, le développement des politiques de mécénat a d'abord été le fruit d'une demande publique de mécénat culturel. Nous allons ici nous concentrer sur la façon dont les gouvernements successifs ont, depuis 1985, fait évoluer la fiscalité du mécénat d'entreprise dans un sens favorable aux mécènes, dans l'espoir d'inciter les entreprises à investir dans le mécénat.

#### ***Les premiers avantages fiscaux consentis par le ministère Lang***

Dès le début des années 1980, on observe que l'Admical bénéficie du soutien du Ministère de la Culture, avec Jack Lang à sa tête, pour refonder le cadre juridique et fiscal entourant la notion d'intérêt général et sa délégation à des personnes privées. Le Ministère Lang voit le mécénat comme une façon de compléter le budget des institutions culturelles publiques. Le ministre et les membres de son administration deviennent des soutiens de premier ordre pour l'Admical, ce qui pousse Jacques Rigaud à souligner sans cesse que le mécénat ne doit pas suppléer l'Etat dans des missions que

ce dernier ne pourrait pas assumer. Les inquiétudes des membres de l'Admical sur les intentions du ministre demeurent, mais celui-ci va gagner un peu de la confiance du monde de l'entreprise en contribuant activement à l'amélioration du statut fiscal du mécénat.

Une première étape consiste à ajouter aux œuvres « à caractère philanthropique, scientifique, social, familial ou éducatif » mentionnées dans l'article 238 bis du code général des impôts (CGI) les œuvres ayant un caractère culturel. L'article 238 bis du CGI permet aux particuliers de déduire de leurs impôts les dons faits aux œuvres mentionnées. Les entreprises peuvent alors utiliser l'article 238 bis, mais les dons ne doivent pas entraîner la moindre contrepartie. Cette conception du don est difficilement compatible avec une vision rationnelle des décisions économiques. Le ministère Lang parvient à doubler le seuil de déductibilité maximale prévu par l'article 238 bis : celui-ci passe de 1 pour mille du chiffre d'affaires à deux pour mille.

L'instruction fiscale du 12 avril 1985 permet ensuite aux entreprises d'assimiler leurs dons de mécénat et de sponsoring à des « charges d'exploitation » déductibles du résultat imposable. Elles entrent ainsi dans la catégories des charges prévues à l'article 39.1.7 du code général des impôts (CGI) si elles s'inscrivent directement dans des opérations de promotion de l'entreprise dont le montant est proportionnel à l'avantage attendu de l'investissement. Cette précision vise à décourager l'utilisation de cet article pour des dépenses liées au financement de partis politiques, au train de vie des dirigeants ou à d'autres dépenses n'ayant pas de relation avec la promotion de l'entreprise en tant que telle. L'utilisation de cet article pose cependant un problème aux mécènes : il implique de renoncer à l'image désintéressée du mécénat d'entreprise.

### ***L'échec du Conseil Supérieur du Mécénat Culturel***

Le Ministère Léotard, qui succède au Ministère Lang, voit bien plutôt le mécénat comme une condition à l'octroi de fonds publics. Il tente l'éphémère expérience du Conseil supérieur du mécénat culturel (CSCM), conçu pour subordonner l'octroi de subventions publiques à l'obtention d'un montant équivalent de fonds privés (venant d'individus ou d'entreprises). Créé par arrêté le 2 février 1987, officiellement ouvert le 27 mars, ce Conseil est très contesté : les nominations sont faites par le gouvernement sur des critères plus politiques que professionnels (on compte ainsi quatre hauts

fonctionnaires<sup>281</sup>, deux parlementaires, deux chefs d'entreprise – Ernest-Antoine Seillière et Alain-Dominique Perrin, le PDG de Cartier<sup>282</sup> –, un économiste, un juriste, deux artistes et quatre responsables d'organisations artistiques et culturelles); les procédures de fonctionnement et d'attributions des financements sont trop floues. Le Conseil fait l'objet de nombreuses critiques lors de l'examen de la loi de 1987<sup>283</sup>: les socialistes, les communistes et les centristes (dont Jacques Rigaud est proche) émettent des craintes sur ce système, et sur l'inféodation de l'action publique aux choix des entreprises. De plus, le Conseil cohabite difficilement avec le ministère de la culture et ses émanations, comme les Directions Régionales de l'Action Culturelle, qui continuent à verser des fonds aux institutions culturelles, indépendamment des décisions du Conseil. Enfin, les entreprises se montrent réticentes à s'associer à des projets déjà financés par des fonds publics. La brève existence du Conseil est l'occasion de premières prises de position pour demander l'association des salariés aux politiques de mécénat: Jean-Michel Leterrier, responsable du service de politique et d'action culturelle de la CGT, s'insurge contre cette mesure, qui entraîne une mercantilisation de la culture et un désengagements de l'Etat. Il réclame que les Comités d'Entreprise des entreprises mécènes soient associés à la mise en place des projets de mécénat, et qu'il y ait des places de spectacles pour les salariés, que les œuvres soient dans les usines, pas dans la cantine des cadres<sup>284</sup>. Nous pouvons ici noter que le CSCM ressemble au National Endowment for the Arts. Cependant, ses concepteurs ont oublié un élément essentiel du fonctionnement du NEA: celui-ci délivre un label, muni duquel les institutions culturelles cherchent des fonds privés, puis reviennent vers le NEA pour prouver l'obtention de fonds privés et avoir des fonds du NEA. Contrairement à l'option

---

<sup>281</sup> Parmi lesquels Alain Grangé-Cabanne, maître des requêtes au Conseil d'Etat et vice-président de l'Union des Annonceurs, qui a succédé à Jacques Rigaud en 2008 à la tête de l'Admical, et François Essig, conseiller d'Etat et directeur général de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, qui fait partie des proches de Jacques Rigaud et dont l'épouse, Claudie Essig, est, en 2008, secrétaire générale de l'Admical.

<sup>282</sup> Auquel François Léotard a commandé un rapport sur le mécénat, *Mécénat français, la fin d'un préjugé*, 1986. Ce rapport n'a pas été commandé à Jacques Rigaud, jugé trop centriste, et trop entouré de chefs d'entreprise liés aux réseaux socialistes. En outre, le fait que Rigaud ait accepté de diriger l'établissement public du musée d'Orsay en 1982 fait penser à la droite qu'il a largement servi les intérêts de la politique culturelle socialiste.

<sup>283</sup> loi n°87-571 du 23 juillet 1987

<sup>284</sup> Nicole Denoit, *Le pouvoir du don*, tome 1, Paris, L'Harmattan



américaine, l'option française consistait ainsi à donner plus de poids aux fonds privés, qui avaient le statut d'arbitre sur les projets méritant des soutiens ou non.

### ***La reconnaissance législative et la mise sous tutelle administrative du mécénat d'entreprise***

La loi de 1987 « sur le développement du mécénat »<sup>285</sup> légitime le mécénat, mais en l'entravant. Elle officialise l'instruction fiscale de 1985 et y ajoute un statut pour le mécénat : il existe désormais une catégorie de dépenses « parrainage » imputables sur les frais généraux. La loi conserve donc le dilemme entre des dons labellisés en tant que tels, mais qui interdisent toute contrepartie et sont donc économiquement difficilement justifiables, et le régime du parrainage qui prive le mécénat d'une partie de sa portée symbolique, mais permet l'obtention de contreparties. En outre, la loi interdit l'usage du terme fondation aux entreprises. Or, de nombreuses entreprises ont des « fondations », qui sont en fait des associations ou des services de mécénat, comme Cartier, Louis Vuitton, Cointreau, EDF... Ces entraves s'expliquent par la gestation de la loi : elle a été préparée par le ministère des finances et le ministère de l'Intérieur, et ce dernier a été sensible à l'opposition des fondations reconnues d'utilité publique (qui sont les seules à pouvoir prétendre au statut de fondation à l'issue de la loi de 1987) à l'ouverture du statut de fondation aux entreprises. La loi de 1987 n'autorise l'appellation de fondation qu'à celles reconnues d'utilité publique. Elles peuvent être créées par des entreprises et porter le même nom, mais, hier comme aujourd'hui cette reconnaissance d'utilité publique demande du temps et de l'argent, puisqu'elle nécessite de passer devant le Conseil d'Etat et de bloquer une dotation initiale d'au moins 762 000 euros (5 millions de francs). Les entreprises ayant des « fausses fondations » peuvent en garder l'appellation à condition d'y accoler la mention « d'entreprise ». La fondation Cartier devient la « fondation d'entreprise Cartier », ce qui entache la dimension désintéressée contenue dans « fondation ». Les entreprises peuvent ainsi décider soit de se conformer à la loi et de créer une fondation d'utilité publique, soit d'abriter leur fondation sous l'égide de la Fondation de France, soit enfin d'utiliser le terme de « fondation d'entreprise ». Le mécénat d'entreprise n'est donc pas à

---

<sup>285</sup> loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

proprement parler facilité par cette loi, mais il accède au statut de pratique officiellement reconnue par le pouvoir politique.

Une instruction fiscale du 26 février 1988 confirme encore le statut précaire de l'article 238 bis du CGI, en mentionnant à nouveau l'interdiction absolue de toute contrepartie. Ainsi, l'UAP subit un redressement fiscal suite à des dons attribués au musée du Jeu de Paume et déclarés avec le mécanisme de l'article 238 bis : le PDG de l'entreprise est nommé chevalier des arts et des lettres, et l'administration fiscale estime alors que la publicité qui a rejailli sur le nom de l'entreprise est une contrepartie au mécénat en faveur du musée.

### ***La création du statut de fondation d'entreprise***

Le CNPF, l'Admical et l'Union des Annonceurs vont œuvrer de concert pour préparer une nouvelle loi permettant de créer des fondations d'entreprise. L'Union des Annonceurs (UDA) occupe alors une position ambiguë dans l'espace du mécénat d'entreprise : la vision du mécénat d'entreprise qu'elle porte est beaucoup plus orientée vers l'usage du mécénat à des fins commerciales – elle associe d'ailleurs souvent mécénat et sponsoring – que ne l'est la vision de l'Admical, plus orientée à l'époque vers la promotion d'un mécénat avant tout désintéressé, mais pouvant avoir des retombées positives pour l'entreprise. Ainsi, dans les années 1980 et 1990, l'UDA remet une partie de ses prix annuels – les Phénix – à des entreprises investies dans des activités d'intérêt général.

Le retour de Jack Lang rue de Valois va permettre aux trois organisations de renouer des liens efficaces avec le ministère de la culture. Leur proposition vise à se passer de l'autorisation a priori pour la création d'une fondation, au profit d'un simple dépôt en préfecture, à limiter le temps d'engagement des capitaux dans les fondations, à fixer un niveau assez bas pour le montant pluriannuel que les entreprises doivent engager et à obtenir le caractère facultatif de la présence de représentants de l'Etat dans le conseil de fondation. En revanche, ils ne demandent pas que les fondations d'entreprise puissent recourir aux dons et aux legs, ce qui reste le monopole des fondations reconnues d'utilité publique.

Finalement, la loi du 4 juillet 1990<sup>286</sup> crée un statut de fondation d'entreprise qui prévoit une durée de fonctionnement d'un minimum de 5 ans, la mention dans les statuts d'un programme d'action pluriannuel et un montant minimum de 200 000 francs pour la dotation initiale. La loi prévoit également que des représentants du personnel doivent siéger au conseil d'administration des fondations d'entreprise. Celles-ci sont créées par approbation tacite de l'administration au bout d'un délai de quatre mois. Les entreprises peuvent désormais se passer de l'intermédiation de la Fondation de France sans pour autant se soumettre à la procédure de reconnaissance d'utilité publique. Cependant, la fondation sous égide continue à rencontrer un certain succès, car elle permet d'éviter la prise en charge de procédures juridiques et comptables lourdes. Les décrets d'application paraissent un an et demi après le vote de la loi de 90. Ils prévoient, au grand déplaisir des représentants des entreprises mécènes, que la dotation initiale retombe dans le domaine public en cas d'arrêt de la fondation. A l'usage, il apparaît en outre que les préfetures se montrent inflexibles avec les changements d'objet ou les augmentations de budget.

Ainsi, à l'issue de ce premier train de mesures, si le mécénat d'entreprise est légitimé, il est placé sous l'étroite surveillance des pouvoirs publics, et notamment de l'administration fiscale, et des services du ministère de l'Intérieur (qui sont chargés des fondations).

### ***L'assouplissement de la loi et la place accrue donnée à l'implication des salariés***

L'instruction fiscale du 5 mai 2000 assouplit ce système : le nom de l'entreprise versante peut être associé aux opérations organisées par l'organisme bénéficiaire, mais sans message publicitaire. Ainsi, une affiche pour une course au bénéfice de Handicap International peut-elle comprendre les logos de Disney et Pinault-Printemps-Redoute, qui ont donné des fonds à Handicap International pour l'organisation de la course, et y ont envoyé des salariés-bénévoles. L'instruction fiscale autorise l'existence de contreparties, mais à la condition qu'il y ait une disproportion marquée entre les sommes données et leur valorisation.

---

<sup>286</sup> Loi 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations

Enfin, la loi n° 2003-709 du 1er août 2003, elle aussi issue en grande partie du travail de lobbying de l'Admical, complète cet arsenal juridique, toujours dans le sens de plus de souplesse des statuts, d'une plus grande participation des salariés et d'avantages fiscaux augmentés. Elle offre la possibilité pour les salariés d'une entreprise ayant créé une fondation d'entreprise de faire des dons à cette fondation, et de bénéficier à ce titre d'une réduction d'impôt. Elle élève la réduction d'impôt liée aux dons des entreprises à 60% du montant du versement ( contre 33% maximum auparavant) et le plafond maximum des versements au titre du mécénat à 5 pour mille du chiffre d'affaires ( au lieu de 3,25 pour mille maximum avant). En cas de dépassement du plafond, le solde est reportable sur les 5 exercices suivants le versement (art. 6 modifiant l'art. 238 bis du CGI et créant un art.220 E). En cas d'exercice déficitaire, le crédit d'impôt est reportable sur les 5 exercices ultérieurs (art. 6 modifiant l'art. 238 bis du CGI). La loi stipule expressément l'obligation d'informer les salariés de la politique de mécénat de l'entreprise (ajoutant un art. L432-9-1 au code du travail). En contrepartie, les comptes des organismes ouvrant droit à avantage fiscal doivent être publiés et sont susceptibles d'un contrôle de la Cour des Comptes. Les conditions de dotation d'une fondation reconnue d'utilité publique sont en outre assouplies, et le Conseil d'Etat modifie ses statuts types pour les fondations reconnues d'utilité publique, et qui permettent de créer des fondations à capital consommable.

Ainsi, les entreprises mécènes se voient ouvrir un peu plus grand les voies de la fondation. Cependant, ce statut, s'il apporte prestige et pérennité, pâtit encore auprès des mécènes d'une image de lourdeur administrative et de contrainte temporelle et financière<sup>287</sup>. Le statut d'association loi 1901 présente bien des avantages pour des entrepreneurs mécènes soucieux d'indépendance, tant vis-à-vis de leurs salariés que des pouvoirs publics. Il ne présente en effet aucune nécessité d'avoir un représentant du personnel au Conseil d'Administration. Les Assemblées générales d'associations, surtout si les membres sont des salariés et le Conseil de direction composé de membres de la direction, est rarement le lieu de remises en causes réelles, mais plutôt d'auto-congratulations<sup>288</sup>. Quant à l'engagement financier, il n'est en aucun cas

---

<sup>287</sup> Sur le statut des fondations, voir Jérôme Kohler, « Fondations et pouvoirs publics en France : entre complémentarité et incompréhension », *Rapport moral sur l'argent dans le monde en 2002*

<sup>288</sup> nous renvoyons ici au compte-rendu d'observation qui figure au début du chapitre 3.

obligatoirement reporté d'une année à l'autre, bien qu'une diminution du budget de mécénat soit rarement une opération fructueuse en termes d'image.

Une dernière instruction fiscale complète le statut juridique et fiscal du mécénat d'entreprise, et concerne directement notre objet : l'instruction fiscale du 13 juillet 2004 permet aux entreprises de déduire de leurs revenus imposables la valeur des heures accordées à leurs salariés pour des activités dans des associations.<sup>289</sup> Peu d'entreprises utilisent actuellement cette mesure, car la définition de son application fait débat entre les services de mécénat et le ministère des finances. Un entretien mené avec un membre du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative nous a permis de voir que ce ministère jouait un rôle d'intermédiaire entre entreprises et ministère des Finances. Ce rôle, tout à fait parallèle à celui du ministère de la Culture dans les années 1980, montre comment les associations et la solidarité sont devenues des champs d'investissement privilégiés pour les politiques de mécénat d'entreprise.

## V.2 Le mécénat d'entreprise dans les débats parlementaires

### *Le consensus autour de l'intérêt général comme monopole partagé*

L'étude des débats parlementaires ayant donné lieu aux lois de 1987, 1990 et 2003 permet de mesurer à quel point, malgré des discussions parfois houleuses, le mécénat d'entreprise est un sujet consensuel sur son principe même au sein de la classe politique française<sup>290</sup>. Elle permet également d'analyser quels sont les principaux arguments présentés pour défendre ou critiquer le mécénat d'entreprise dans le contexte français.

---

<sup>289</sup> Instruction fiscale n°112 du 13 juillet 2004, faisant suite à la loi n°2003-721 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

<sup>290</sup> Nous avons étudié les débats parlementaires suivants : les discussions des 26 et 27 mai 1987 (première lecture au Sénat), du 23 juin et du 7 juillet 1987 (première lecture à l'Assemblée Nationale), du 9 juillet 1987 (deuxième lecture au Sénat) et du 9 juillet 1987 (deuxième lecture à l'Assemblée Nationale) ; les discussions du 26 avril 1990 (première lecture au Sénat), du 28 mai 1990 (première lecture à l'Assemblée Nationale), du 13 juin 1990 (deuxième lecture au Sénat), et du 22 juin 1990 (deuxième lecture à l'Assemblée Nationale) ; les discussions du 1<sup>er</sup> avril 2003 (première lecture à l'Assemblée Nationale), du 13 mai 2003 (première lecture au Sénat), du 16 juillet 2003 (deuxième lecture à l'Assemblée Nationale) et du 21 juillet 2003 (deuxième lecture au Sénat). En outre, les rapports parlementaires préalables aux discussions ont également été consultés.

La légitimité pour le monde de l'entreprise de prendre en charge une part de l'intérêt général par leurs politiques de mécénat est un sujet qui n'est jamais discuté. Le silence dans les débats autour de cette question est assourdissant. Jacques Rigaud reconnaît d'ailleurs que le mécénat ne fait pas l'objet d'une réelle hostilité parmi les hommes politiques, à quelques exceptions près. Après avoir raconté une discussion organisée par le journal Révolution pendant le festival d'Avignon de 1981, dans laquelle les communistes présents n'avaient pas manifesté d'opposition a priori contre le mécénat, il écrit :

Même si, depuis lors, les communistes ne semblent pas avoir été beaucoup plus loin dans leur réflexion en la matière, on n'a pas rencontré chez les élus du parti, ni chez les militants syndicaux, d'hostilité à l'égard des initiatives culturelles des entreprises, exception faite des anathèmes périodiques de Jack Ralite contre la tyrannie que l'argent prétend exercer sur la culture. Le parti socialiste a, sans beaucoup d'imagination d'ailleurs, intégré le mécénat dans sa réflexion sur la culture. Quant aux partis de droite, toujours à la traîne sur ce terrain, ils n'ont guère réagi jusqu'à 1986 et ont alors cherché à rattraper leur retard. Le bilan que l'on peut faire des deux années de gestion de la droite est, en la matière, assez décevant et nous ramène, à certains égards, dix ans en arrière<sup>291</sup>.

Cette vision des débats politiques autour du mécénat est assez proche de l'analyse que nous avons pu faire des débats parlementaires. L'un des traits caractéristiques des débats de 1987 et 1990 est la concurrence entre parlementaires socialistes et élus du RPR pour revendiquer la paternité des mesures fiscales en faveur du mécénat.

L'intervention d'Edouard Balladur, alors ministre de l'économie et des finances et ministre d'Etat, le 26 mai 1987 lors de la première lecture du texte au Sénat, nous semble résumer les positions prises par les ministres et les parlementaires chargés de défendre les lois de 1987, 1990 et 2003, quel que soit leur bord politique<sup>292</sup> :

**Il faut reconnaître que l'intérêt privé et l'intérêt général ne sont pas nécessairement contradictoires. [...] S'il me fallait me résumer sur cette ambition, je dirais que cette loi sur le développement du mécénat est l'expression d'une triple conviction : celle que l'intérêt général n'est pas l'apanage de l'Etat ; celle qu'il existe une responsabilité sociale des particuliers comme des entreprises ; enfin, celle que la liberté économique sert mieux l'intérêt général que la contrainte administrative.**

---

<sup>291</sup> P. 196 in Rigaud Jacques, *Libre Culture*, ibid.

<sup>292</sup> C'est nous qui soulignons les propos qui sont au centre des arguments des parlementaires.

Le dernier trait est propre aux débats de 1987, période de discussion des privatisations et de remise en cause des contrôles étatiques sur l'économie. Cependant, le thème d'un Etat français omniprésent opposé à une tradition américaine de philanthropie libre et encouragée traverse les débats autour des trois lois. Le rapport de Laurent Hénart pour la Commission des finances de l'Assemblée Nationale, préalable à la première lecture du projet de loi de 2003, fait écho à cette volonté politique de valorisation des initiatives privées dans la prise en charge de l'intérêt général :

Le présent projet de loi illustre la volonté forte du Gouvernement de passer d'une culture de suspicion à l'égard des fondations et du monde associatif à une culture de confiance. [...] Le présent projet de loi repose finalement sur une idée forte : **l'action publique, au sens large, doit être la préoccupation de tous. Les citoyens doivent pouvoir prendre pleinement une part active dans la vie de la cité. C'est ce constat qu'établissait, dès 1835, Alexis de Tocqueville :** « C'est donc en chargeant les citoyens de l'administration des petites affaires, bien plus qu'en leur livrant le gouvernement des grandes, qu'on les intéresse au bien public et qu'on leur fait voir le besoin qu'ils ont sans cesse les uns des autres pour le produire ».

On retrouve ici les éléments de l'idéologie associative analysée précédemment.

### *L'expression de réserves*

Il apparaît que les députés et sénateurs communistes, s'ils ne remettent pas en cause le principe du mécénat d'entreprise, résument dans leurs interventions les préventions exprimées au sujet du mécénat. Le principal point de débat entre droite et gauche repose sur les garanties demandées par la gauche d'un maintien des fonds publics en cas d'augmentation des fonds privés pour le financement de la culture, principalement, et du secteur associatif en général. Notons ici qu'une grande majorité des débats, y compris en 2003, portent sur le domaine de la culture, et que les lois de 1990 et 2003 sont présentées par le ministre de la Culture. Ainsi, le risque d'un retrait de la puissance publique de certains champs d'intervention, au profit des décisions des dirigeants d'entreprise pour allouer des fonds à telle ou telle structure, donne lieu à des interventions virulentes. On retrouve également, parmi les critiques adressées au mécénat, l'absence de participation des salariés – la participation de représentants du personnel dans le conseil d'administration des fondations d'entreprise, qui figure dans



la loi de 1990, a été proposée par Ivan Renar, sénateur communiste du Nord-Pas-de-Calais, et intégrée à un amendement – et une fascination pour le modèle américain jugée délétère. Enfin, l'accusation de paternalisme est elle aussi relativement fréquente. Elle s'accompagne d'une vision du mécénat d'entreprise conforme à l'idéal du mécène antique tel qu'il est valorisé dans les discours de l'Admical. Le fait que le mécénat ne soit « pas un but, mais un moyen » heurte cette vision du mécénat « pour l'amour de l'art ».

A l'occasion de la deuxième lecture de la loi de 1987, le 9 juillet, Ivan Renar déclare :

Aujourd'hui, un nouveau pas est franchi. Véritable projet de société, en effet, le mécénat instaure une nouvelle logique de financement qui conditionne le soutien public au soutien financier préalable d'une entreprise et, plus précisément, du **patronat, à qui revient la responsabilité de définir l'intérêt général.** [...] En outre, le mécénat constitue pour les entreprises un moyen d'intégration et de légitimation de leurs activités, **une forme de publicité qui selon les professionnels eux-mêmes ne coûtera pas plus cher que la publicité traditionnelle tout en permettant des retombées importantes pour l'image des entreprises. Le mécénat n'est donc pas un but, mais un moyen.** Son objet n'est pas le développement de la culture, du sport, de la recherche, mais **l'amélioration paternaliste de l'image de marque des entreprises, de l'accumulation supplémentaires des profits.** [...] Voici réactualisées en quelque sorte les bonnes œuvres de l'entreprise ! **Voici nos chefs d'entreprise convertis en « dames patronnesses » distribuant à chacun des miettes de culture à condition d'accepter son sort !** [...] Ce que vous proposez c'est une vie culturelle uniformisée, aseptisée, américanisée. [...] **Je l'ai déjà dit, nous ne sommes pas systématiquement opposés à la diversification des financements. Les entreprises doivent assumer leur responsabilité nationale dans ces différents domaines, mais leur statut doit être modifié. Les salariés, par l'intermédiaire des comités d'entreprise, doivent pouvoir participer aux décisions, contrôler l'utilisation des fonds, y compris dans le domaine culturel, de la recherche. Surtout, le mécénat ne doit intervenir qu'en complément de l'Etat.**

Georges Hage, député du Nord, déclare, le 28 mai 1990, lors de la première lecture à l'Assemblée Nationale de la loi de 1990 :

S'agissant du mécénat, de ses œuvres et de ses pompes, **nous serions en ce domaine globalement très en retard sur nos concurrents américaines, japonais ou allemands. Le recours au modèle et à son**



**invocation, en d'autres circonstances fort décrié, est ici libéralement de rigueur. Il est connu qu'aux Etats-Unis, pour échapper aux contraintes fiscales, les grandes firmes utilisent de multiples fondations pour dissimuler une part de leurs profits. Nos entreprises mécènes, que ce projet de loi, s'il est voté, gratifiera à terme de nouveaux avantages fiscaux, ne trouveront-elles pas du même coup une porte ouverte à de nouvelles possibilités de fraude ? [...] Tant il est vrai qu'on trouve toujours dans la logique du capital la nécessité de conditionner le consommateur dans l'homme et de traiter les œuvres en marchandises. Le subterfuge prend sa dimension de classe quand le PDG de Volvo France, cité par un journal du soir, déclare, à propos de l'aide humanitaire : « Ce mécénat-là ne prête pas à discussion, il rend les discussions salariales moins cruciales. Aucun rouspéteur, aucun syndicat ne peut trouver stupide de construire une maison d'accueil pour parents d'enfants malades ». [...] Une politique culturelle démocratique suppose nécessairement une maîtrise vigilante de la puissance publique et des fonds publics dignes d'un tel objectif.**

On retrouve dans les débats de la loi de 2003 ces éléments, à la fois de défense de l'initiative privée dans un pays trop longtemps bridé par un Etat centralisateur, opposé aux Etats-Unis, et de critique du mécénat à la fois comme outil paternaliste et comme prétexte à un retrait de l'Etat.

### ***La défense de l'initiative privée***

Michel Herbillon, député UMP du Val de Marne, déclare ainsi pendant la séance de première lecture du 1er avril 2003 :

Car le mécénat a longtemps, et à tort, soulevé en France au moins du scepticisme, le plus souvent de la suspicion, ce qui n'est pas sans conséquences négatives. De multiples raisons expliquent ces préventions qui constituent une sorte de spécificité française. **Les réserves de l'appareil d'Etat qui, par tradition historique, a tendance à se considérer comme le seul défenseur de l'intérêt général** ; le manque d'audace ou les réticences idéologiques d'une partie de la classe politique ; la méfiance, aussi, de certains secteurs, notamment ceux de la culture, vis-à-vis de l'argent, n'ont pas permis de créer des conditions favorables au développement du mécénat et des fondations. [...] On mesure mieux, à l'aune de ces exemples [la galerie d'Apollon, au château de Versailles, dont la restauration a été financée par Total] , qu'on pourrait multiplier à l'envi, y compris dans d'autres secteurs tels le sport, la recherche, l'action humanitaire ou

l'environnement, l'impact extrêmement positif que pourrait avoir un véritable essor du mécénat et des fondations dans notre pays. Mais pour mettre un terme à cette situation pénalisante pour notre société, encore fallait-il une volonté politique forte qui bouscule les anciennes préventions. Cette **volonté politique** aujourd'hui existe. Elle a été clairement exprimée par le Président de la République, **Jacques Chirac, qui a fixé le cap dans son discours au théâtre du Palais royal en avril 2002**. « Oui, nous devons passer, à l'égard du mécénat, d'une culture de réticence et de soupçon à une culture de confiance et de reconnaissance. », a-t-il déclaré. [...] Non, le mécénat n'est pas un moyen de se substituer à l'action de l'Etat, c'est au contraire un moyen pour faire plus et pour faire autrement. Faire plus naturellement, en mobilisant davantage de moyens financiers en faveur des causes d'utilité publique. Agir autrement, en considérant, comme l'a indiqué le **Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin**, lors de la présentation du projet de loi que « **l'Etat n'a pas le monopole de l'intérêt général** ». Développer le mécénat et les fondations est une manière de faire évoluer les mentalités dans notre pays. C'est un signal, c'est un message adressé aux acteurs de la société civile. En rendant le mécénat fiscalement plus attrayant et en améliorant le régime des fondations, **ce projet de loi invite en effet les particuliers et les entreprises à se sentir davantage impliqués dans le combat pour de grandes causes nationales et davantage comptables, eux aussi, de l'intérêt général**.

On le voit, l'implication du chef de l'Etat et du Premier ministre en faveur du mécénat d'entreprise, avec un accent explicitement mis sur une redéfinition des acteurs pouvant, et devant, légitimement prendre en charge l'intérêt général, est au cœur de la loi de 2003.

### ***Le mécénat d'entreprise : facteur de lien social ou de retrait des fonds publics ?***

Quant aux députés socialistes, ils manifestent à la fois leur adhésion à la légitimité du mécénat d'entreprise comme facteur de vivacité pour le secteur associatif – ce qui justifie de prendre des mesures pour rattraper un retard pris sur d'autres pays – et leur rejet de la vision de l'entreprise portée par le projet de loi.

Mme Martine Lignières-Cassou, députée socialiste des Pyrénées-Atlantique, déclare, lors de la même séance du 1<sup>er</sup> avril 2003 :

Pourtant, le mécénat d'entreprise constitue en soi une activité intéressante, car **il contribue à tisser des liens entre deux univers conçus en France comme étrangers l'un à l'autre : l'entreprise et l'association**. Or entreprises et associations sont toutes deux actrices de la cité, concernées par le contexte économique, social, citoyen, de

leur activité. L'enjeu est donc de trouver des points de rencontre entre démarches entrepreneuriale et associative qui, certes, n'ont pas le même fondement ni les mêmes missions mais peuvent coopérer à des objectifs communs. Le mécénat peut donc se concevoir comme l'outil d'une nécessaire complémentarité entre ces deux acteurs. [...] **Permettre aux salariés de s'impliquer, notamment par le biais de la notion de mécénat de compétences, s'inscrit logiquement dans la dynamique de validation des acquis de l'expérience mise en place par le gouvernement de Lionel Jospin. Reste à encadrer strictement le mécénat de compétence, car l'engagement des salariés dans une action de mécénat doit rester fondé sur le volontariat.** [...] Enfin, et là est peut-être la différence majeure entre nos points de vue, **l'activité de mécénat doit venir compléter l'action publique, et non se substituer à elle.** Car le propre d'une politique publique culturelle, sportive ou sociale, c'est qu'elle se fixe des objectifs, qu'elle mobilise ses acteurs et moyens dans un souci de cohérence et d'égalité. Or ce projet de loi conçoit l'incitation au mécénat seulement comme une incitation fiscale. Il n'y a pas de **politique publique du mécénat.**

Patrick Bloche, député socialiste de Paris, lors de la même séance :

Pour peu que l'on nous épargne les habituelles comparaisons statistiques avec un pays comme les Etats-Unis où le rôle joué par la puissance publique dans les domaines culturel, social, humanitaire ou encore scientifique est sans rapport avec celui, séculaire, que celle-ci remplit dans notre pays, nous pouvons nous retrouver, comme vient d'ailleurs de le souligner Martine Lignières-Cassou, dans une commune volonté de **rattraper un certain retard français.**

Puis il cite Jacques Rigaud pour appuyer les arguments socialistes sur le risque d'un retrait de l'Etat :

**Une personnalité aussi autorisée que Jacques Rigaud, à qui le développement du mécénat dans notre pays doit tant depuis plus de deux décennies, considère pourtant que le mécénat doit rester un mode de financement marginal et surtout qu'il n'est pas là pour assurer les fins de mois d'un Etat nécessiteux.**

### ***Les débats autour de la place des salariés et de la vision des relations sociales dans les entreprises***

Les débats autour de la loi de 2003 tournent également autour de l'implication des salariés dans les politiques de mécénat des entreprises par l'intermédiaire de dons aux fondations d'entreprise. Les socialistes soulignent la possibilité de pressions possibles

sur les salariés pour que ceux-ci donnent à la fondation de leur entreprise. Les socialistes demandent que cette mesure soit retirée du texte. Ce débat donne lieu à une explicitation de la vision de l'entreprise portée par les promoteurs de la loi. Laurent Hénart, député UMP de Meurthe-et-Moselle et rapporteur de la loi, répond ainsi :

La mesure proposée présente deux avantages. Elle ouvre une petite fenêtre en permettant que soit mobilisée la générosité des salariés. Mais surtout, elle inscrit la cause soutenue par la fondation dans la culture de l'entreprise, ce qui a paru essentiel à la commission. Enfin, beaucoup a déjà été fait au fil de plusieurs grandes lois sociales pour garantir les droits des salariés ...

Ce à quoi Patrick Bloche répond :

Ça a été vrai durant cinq ans, mais ils ont beaucoup perdu en six mois. »

Laurent Hénart : « **Je ne crois pas que la déductibilité fiscale de leurs dons à la fondation de leur entreprise soit de nature à multiplier les pressions patronales. Il s'agit de faire en sorte au contraire qu'une entreprise s'affirme bien comme un corps social.** » [...]

Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture : « J'émetts, madame la députée, un avis défavorable et je regrette vos préventions. **Pourquoi voulez-vous que l'on reproduise perpétuellement l'opposition des employeurs et des employés, des salariés et de leur entreprise ?** »

Pierre Cohen (député socialiste de Haute-Garonne) : « Parce que ça se passe comme ça dans la vie ! »

Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture : « Il est quand même possible que des salariés adhèrent à l'objectif culturel ou philanthropique soutenu par leur entreprise. Il faut une fois pour toute **mettre fin à une vision de la vie sociale de ce pays qui date du 19<sup>ème</sup> siècle !** [...] »

Patrick Bloche : « Selon votre conception, **les relations sociales au sein de l'entreprise doivent être régies par le paternalisme.** »

### *Une timide remise en cause du principe de la déduction fiscale*

Enfin, une dernière objection est levée par Gérard Miquel, sénateur socialiste du Lot, le 13 mai 2003, lors de la première lecture au Sénat. Elle conforte l'opposition à des formes de dévolution de la prise en charge de l'intérêt général au secteur privé :

**Les réductions d'impôt étant des dépenses fiscales, elles reviennent, concrètement, à confier de l'argent public à des particuliers, avec évidemment tous les inconvénients et tous les risques que cela comporte : le contrôle de ces dépenses est nécessairement moindre que celui des dépenses budgétaires de l'Etat, si bien que les risques de dérives sont plus importants. [...] Par ailleurs, le mécanisme des réductions d'impôt ne permet pas à l'Etat de mettre en oeuvre des politiques ciblées, puisque celui-ci se contente de payer « à guichet ouvert », si j'ose dire.**

### ***La disqualification de la critique***

Lors de cette session, et pour reprendre la critique selon laquelle le mécénat servirait de façon trop ostensible les intérêts des entreprises, Ivan Renar demande à ce que pour bénéficier des réductions d'impôts, le mécénat ne fasse l'objet d'aucune publicité. A cette requête, Jean-Jacques Aillagon répond : « *Je constate, à cette occasion, que M. Renar croit que le temps du paradis sur terre est venu et que le désintéressement total est possible en ce monde.* ». Cette réponse rappelle celle faite par Lucien Neuwirth, sénateur RPR de la Loire, en 1987, suite à l'intervention d'Ivan Renar mentionnant les « dames patronnesses » : « *Ce discours d'un autre temps est donc stupéfiant.* ». Cette disqualification d'une vision conflictuelle des rapports sociaux dans les entreprises et d'une conception critique du monde de l'entreprise par une accusation d'archaïsme est tout à fait similaire à celle opérée par les directions d'entreprise et les responsables du mécénat à l'égard des syndicalistes et des salariés qui critiquent certains aspects des politiques de bénévolat d'entreprise<sup>293</sup>. On le voit, les défenseurs du mécénat d'entreprise dans les deux assemblées défendent la vision d'un monde de l'entreprise servant l'intérêt général, susceptible de concilier les intérêts de tous au sein des entreprises. Si communistes et socialistes souhaitent que le mécénat d'entreprise se développe – ce que soulignera Ivan Renar, présent aux Assises de l'Admical à Lille en mars 2007, en disant qu'il aurait voté la loi de 2003 s'il avait eu des garanties sur le maintien des fonds publics dans le soutien aux associations et à la culture -, ils portent une conception plus conflictuelle du monde social et des intérêts des forces en présence dans les entreprises.

---

<sup>293</sup> Nous y revenons dans les trois chapitres suivants.

Ainsi, les votes de ces trois lois manifestent à la fois la vision du mécénat des différents groupes politiques, et leur position de pouvoir au moment des votes. La loi de 1987 est portée par la droite, qui sera seule à la voter avec le centre, le PS et le PCF votant contre. La loi de 1990, portée par la gauche, récolte les voix socialistes et centristes, le RPR s'abstenant et le PCF votant contre. Enfin, la loi de 2003 ne récolte aucun vote négatif. Le PS et le PCF s'abstiennent, la droite et le centre votent pour. La disparition des votes hostiles à ces lois marque au moins autant l'évolution des positions politiques du parti communiste que la légitimation croissante du mécénat d'entreprise et de la prise en charge d'une partie de l'intérêt général par le monde de l'entreprise. Ces débats parlementaires témoignent également de deux phénomènes qui traversent le mécénat français : la comparaison récurrente avec les Etats-Unis, et l'importance de l'Admical dans le monde du mécénat français. En effet, les références à Jacques Rigaud, au travail de promotion du mécénat de l'Admical, et aux chiffres du Répertoire du mécénat sont omniprésentes, et ce pour les trois lois.

Le soutien politique apporté au mécénat d'entreprise au travers de la législation se manifeste également par divers autres moyens.

### V.3 L'appui des pouvoirs publics à la promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise

La manifestation la plus flagrante du soutien des pouvoirs publics réside dans la demande de mécénat culturel manifestée par le ministère de la Culture depuis André Malraux jusqu'à Jean-Jacques Aillagon. Le Ministère de la Culture a également été à l'origine de nombreuses publications de promotion du mécénat, comme « Mécénat mode d'emploi » en 1985<sup>294</sup>. Cette publication, préfacée par Jack Lang et très largement diffusée en 1985, vante les mérites du mécénat en matière de communication, y compris

---

<sup>294</sup> Kaced Jean Yves, Bocquet Dominique, *Mécénat mode d'emploi*, Direction du développement culturel du ministère de la Culture, 1985

au plan international, en complément à la publicité et aux relations publiques. Le premier ministre Lang nomme des « chargés de mission mécénat » dans certaines directions ou institutions culturelles, incite ses musées à recourir au mécénat. Le Louvre est à cet égard très efficace : certains espaces du musées sont loués à des entreprises pour organiser des festivités, et les expositions, la restauration des œuvres et les acquisitions font intervenir des mécènes. Enfin, à la même période, le ministère monte des formations gratuites pour les responsables d'organisations culturelles, qui sont formés à la gestion et à la recherche de fonds auprès des entreprises.

Il existe aujourd'hui une Mission du Mécénat au sein du ministère de la Culture. Cette Mission, placée auprès du secrétariat général du ministère, organise des rencontres entre mécènes et bénéficiaires, émet des appels à mécénat destinés à recruter des mécènes pour des projets d'acquisitions du ministère de la Culture, et assure la promotion des entreprises mécènes. En effet, le site Internet de la Mission mentionne un « cercle des mécènes », qui réunit les « principaux mécènes » choisis par la Mission pour l'importance de leur politique de mécénat. Le Ministère de la vie associative participe également, nous l'avons dit, à la valorisation du mécénat et du bénévolat d'entreprise, par la publication d'ouvrages<sup>295</sup> et le soutien affiché du ministre en fonction aux entreprises mécènes.

Les prises de position publiques des dirigeants politiques influent également énormément sur l'image du mécénat d'entreprise. Ce fut particulièrement le cas lors du vote de la loi de 2003 : les discours de Jacques Chirac et de Jean-Pierre Raffarin, déjà mentionnés précédemment, ont joué un rôle notable de reconnaissance de la légitimité, et de la nécessité, des politiques de mécénat d'entreprise. Le discours de Jean-Jacques Aillagon lors de l'examen en première lecture de la loi de 2003 à l'Assemblée Nationale résume bien ces prises de positions publiques : il insiste sur le fait que la loi est « l'expression de la confiance que le Gouvernement marque à la prise de responsabilité. », souligne le retard français « Ces mesures placeraient la France en tête des pays industrialisés, Etats-Unis inclus, s'agissant de la prise en compte des avantages. » et énonce ce qui est devenue la doctrine officielle de l'Etat en matière de

---

<sup>295</sup> Admical, 2003, *Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, Admical et Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale, 53 p.



complémentarité entre pouvoirs publics et secteur privé dans la prise en charge de l'intérêt général : « Sa [le mécénat] promotion n'est pas le signe d'un désengagement de l'Etat en matière de culture. [...] L'action publique et la générosité des particuliers ne sont pas des vases communicants, l'abondance de l'un épuisant l'autre. Ce sont, à mes yeux, des fleuves convergents qui permettront d'irriguer plus largement le développement culturel. »

Ce soutien se manifeste également par la présence fréquente de responsables politiques dans les manifestations de promotion du mécénat. C'est ainsi celle de Jean-François Lamour qui avait conclu le colloque organisé par l'IMS et l'Admical en septembre 2005 au siège du Medef. A cette occasion, il avait incité les participants à « faire prospérer de nouveaux partenariats ». A titre d'exemple, lors des Assises 2007 de l'Admical, Martine Aubry, Pierre Maurois, Ivan Renar, Daniel Percheron (président du Conseil Régional Nord-pas-de-Calais) et Martin Hirsch étaient présents. C'est d'ailleurs Martin Hirsch qui a remis à Axa l'Oscar du mécénat d'entreprise.

Ainsi, à chaque étape du développement et de l'institutionnalisation du mécénat d'entreprise en France, la figure des pouvoirs publics est présente. Qu'ils encouragent, soutiennent ou facilitent, ils semblent indissociables des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise. Ils sont également présents « en creux » dans les discours des mécènes, lorsque ceux-ci en appellent à un moindre niveau de taxation, ou qu'ils vantent les capacités d'innovation et de réactivité des services de mécénat – opposés à des administrations publiques décrites comme lentes et sclérosées.



## Conclusion

Dans sa thèse<sup>296</sup>, Sabine Rozier établit « trois âges du mécénat ». D'abord, un mécénat personnel, jusqu'en 1970, qui est le fait d'un « patron », souhaitant promouvoir le renom de sa lignée, sans aucune participation des salariés, et qui porte sur des commandes et des achats d'œuvres d'art. Puis du début des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, un mécénat directorial se met en place, l'entreprise devient un guichet qui remet des subventions à des structures artistiques et culturelles, avec une implication minime des salariés. A partir de 1994, se met en place un mécénat d'entreprise, dans lequel l'entreprise monte des projets avec pour but de créer des valeurs et du profit, avec une forte implication des salariés, souvent dans des actions de solidarité. Ces trois types de mécénat se chevauchent ainsi au long des années, plus qu'ils ne se succèdent strictement. Le mécénat patronage a encore des manifestations assez vives, comme les cas de la fondation Pinault l'illustre. Il semble que cette analyse, qui prend en compte l'évolution des équipes dirigeantes et du capitalisme français, illustre assez bien l'évolution du mécénat d'entreprise en France sur le long terme. Les différentes pratiques de mécénat sont en effet fortement liées à l'évolution du capitalisme français et de ses structures de direction, avec le passage d'un capitalisme familial, à un capitalisme directorial puis institutionnel. Comme aux Etats-Unis, les structures de direction des entreprises influent sur les pratiques de mécénat. Cette analyse permet en outre de dessiner une évolution des épreuves de justification auxquelles ont dû se soumettre les entreprises : c'est face à la virulence de la critique, qui leur était portée par une partie des intellectuels et par les organisations syndicales, que les directions ont façonné de véritables stratégies de mécénat, axée sur la solidarité et une participation accrue des salariés. L'investissement artistique donnait un supplément d'âme à l'entreprise, l'engagement de proximité permet de parer les critiques portant sur les insuffisances sociales des entreprises, tant au plan interne qu'au

---

<sup>296</sup> Sabine Rozier, *L'entreprise- providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, thèse de doctorat de science politique sous la direction de M. Offerlé, Paris I, 2001

plan externe. Le bénévolat d'entreprise incarne, dans ce modèle, la forme la plus achevée de mécénat d'entreprise, en tant qu'il implique les salariés au cœur de la politique de mécénat, et qu'il intervient dans le domaine de la solidarité.

Le bénévolat d'entreprise est aussi la forme qui témoigne probablement le plus fortement de l'influence des pratiques des entreprises américaines sur le mécénat d'entreprise français. L'importation du bénévolat d'entreprise par Claude Bébéar dans son entreprise a fortement marqué le paysage du bénévolat d'entreprise français, Axa faisant figure de pionnier dans le domaine. Cette image est confortée par le rôle que joue l'IMS dans la promotion du mécénat d'entreprise dans le domaine de la solidarité, et du bénévolat d'entreprise. En outre, nous l'avons évoqué, les entreprises américaines ayant des filiales en France ont fait partie des premiers soutiens de Jacques Rigaud dans son entreprise de définition et de légitimation du mécénat d'entreprise. Une entreprise comme IBM fait toujours partie des entreprises les plus citées dans les articles de presse et les publications de promotion du mécénat. La politique de bénévolat d'entreprise d'IBM France est en outre le calque exact de la politique de bénévolat d'entreprise d'IBM aux Etats-Unis. C'est également le cas de celles de General Electric, de Ford et de Disney.

La référence aux Etats-Unis est très fréquente lors des manifestations de promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise. La présence de Frédéric Martel, auteur d'un ouvrage sur les institutions culturelles américaines<sup>297</sup>, de Loren Renz, vice-présidente du Foundation Center, d'une représentante de L'Oréal USA lors des Assises 2007 de l'Admical, et de Marie-Monique Steckel, présidente du French Institute de l'Alliance Française de New York lors des Assises 2005 en sont quelques exemples.

Nous avons également vu que la référence américaine est incontournable dans les débats politiques au sujet du mécénat d'entreprise. Les budgets du mécénat américain sont régulièrement cités, ainsi que quelques chiffres plus précis. Par exemple, Philippe Nachbar, sénateur UMP de Meurthe-et-Moselle, dans son avis, au nom de la commission des affaires culturelles, préalable à la première lecture du projet de loi de 2003 au Sénat, compare-t-il l'effectif du service de mécénat du Metropolitan Museum,

---

<sup>297</sup> Martel Frédéric, 2006, *De la culture en Amérique*, Gallimard, 620 p.

composé, selon lui, de 60 personnes, à celui du Louvre, composé de quatre personnes. La référence américaine est mobilisée tantôt pour regretter une forme de « retard » français à combler, tantôt pour brandir les dérives d'un système décrit comme l'exemple à ne pas suivre. Mais les Etats-Unis semblent avoir été une référence plus que théorique pour les parlementaires français : les observations faites par Françoise de Panafieu, au nom de la commission des affaires culturelles, au rapport de M. Trémège, établi avant la première lecture de la loi de 1987, mentionnent l'existence d'une délégation de parlementaires qui serait allée aux Etats-Unis en septembre 1986. Cette délégation, présidée par Jean-Paul Fuchs, député UDF du Haut-Rhin, s'est rendue aux Etats-Unis, selon les termes de Françoise de Panafieu, « pour y étudier le mécénat culturel d'entreprise ». Nous n'avons malheureusement pu trouver aucun compte-rendu de cette délégation, et nos tentatives pour contacter M. Fuchs sont demeurées infructueuses.

Ainsi, la présence du « modèle » américain s'exerce-t-elle à la fois par des importations directes de pratiques, et par l'usage des Etats-Unis comme d'une référence partagée par tous, qu'elle séduise ou qu'elle effraie.



## Conclusion de la première partie

Ainsi, l'émergence et la diffusion des politiques de bénévolat d'entreprise françaises peut se lire comme la rencontre entre une pratique importée des Etats-Unis et un contexte historique et politique favorable à cette importation. Dans les deux pays étudiés, les pouvoirs publics ont joué un rôle de premier plan, tant dans le développement d'un secteur non lucratif, que dans celui des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise. Ce soutien public a pris, en France et aux Etats-Unis, à la fois la forme d'interventions directes – par le biais de la législation fiscale ou par des appels explicites à l'investissement mécène des entreprises – et celle d'une reconnaissance politique et symbolique. En outre, les évolutions récentes des mondes sociaux du bénévolat français et américains, et l'état de leurs relations avec le monde des grandes entreprises, ont permis aux pratiques de bénévolat d'entreprise de s'inscrire au cœur de ces mondes sociaux.

Au-delà de spécificités sociales, historiques et politiques nationales qu'il convient de ne pas minimiser, et qui nous ont amené à traiter séparément des deux pays dans ces quatre premiers chapitres, il apparaît que les politiques de bénévolat d'entreprise sont promues, en France et aux Etats-Unis, par des organisations représentant le monde des grandes entreprises. Ces organisations diffusent un argumentaire en faveur du bénévolat d'entreprise, dont on retrouve les principaux traits d'une entreprise à l'autre, et d'un pays à l'autre. Cet argumentaire commun, ou « *common rationale* » pour reprendre l'expression de Jerome Himmelstein qui en a distingué les traits pour le mécénat de grandes entreprises américaines, s'articule autour de deux pôles<sup>298</sup>. Ces pôles ont été formalisés par Michael Useem, dans son étude de l'activité politique des grandes entreprises américaines et anglaises dans les années 1960 et 1970<sup>299</sup>. Cet auteur a montré que lorsque les dirigeants des grandes entreprises, décrits comme faisant partie

---

<sup>298</sup> HIMMELSTEIN Jerome. *Looking Good and Doing Good*. Bloomington : Indiana University Press, 1997, 185 p.

<sup>299</sup> USEEM Michael. *The inner circle: large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. New-York : Oxford University Press, 1984, 246 p.

d'un cercle restreint, au sein duquel les réseaux de sociabilité jouent un rôle capital, prennent des décisions destinées à assurer à leur entreprise un environnement politique favorable – par le biais du financement de campagnes politiques, de lobbying destiné à influencer la législation, du mécénat d'entreprise – ils ne le font pas seulement en fonction des intérêts directs et à court terme de leur propre entreprise, mais également pour assurer, dans le long terme, le maintien des conditions qui assureront la viabilité du système économique dans son ensemble. Ainsi, si les arguments liés à la « *company rationality* » incitent les directions d'entreprise à orienter leurs politiques de mécénat et de bénévolat vers des domaines directement liés à leur activité ou à leur clientèle, et à intégrer ces politiques dans la stratégie économique de leur entreprise – ce qui est le cas dans la grande majorité des grandes entreprises françaises et américaines depuis les années 1990 –, ceux liés à la « *classwide rationality* » ont une portée plus large. La notion d'« *enlightened interest* », ou intérêt bien compris, développée par Eells en 1956<sup>300</sup>, est très proche de ce qu'entend Michael Useem par « *classwide rationality* » : il s'agit, pour les dirigeants des grandes entreprises, d'adopter des pratiques destinées à rénover ou conforter la légitimité politique et sociale du monde des grandes entreprises afin d'assurer la pérennité des intérêts économiques de celui-ci.

Nous retrouvons ces deux pôles dans l'analyse de notre objet, au travers des discours des dirigeants d'entreprise et des publications et des manifestations organisées par les organisations de promotion du mécénat. Les arguments développés autour des bénéfices économiques à court terme du mécénat et du bénévolat d'entreprise – particulièrement dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la communication externe –, et de la rationalisation de ces politiques par l'emploi d'un personnel exclusivement dédié à leur conduite correspondent à ce que Michael Useem appelle la « *company rationality* ». Cette « rationalité d'entreprise » traduit l'aspect stratégique et court-termiste des arguments qui en découlent.

Il s'agit également, pour des organisations comme l'Admical, l'IMS, le Committee Encouraging Corporate Philanthropy ou encore le Conference Board de promouvoir l'implication des grandes entreprises dans le mécénat et le bénévolat, afin que le monde des grandes entreprises participe à l'éthique du « *giving back to the community* » aux

---

<sup>300</sup> EELLS Richard. *Corporation Giving in a Free Society*. New-York : Harper and Brothers, 1956, 210 p. Nous avons développé cette référence dans le chapitre deux.

Etats-Unis et à la solidarité nationale en France, et qu'il bénéficie d'une légitimité sociale et politique suffisante pour que ni les pouvoirs publics, ni les mouvements sociaux de contestation ne puissent entraver la conduite de ses affaires économiques. Le fait d'encourager l'activité du secteur non lucratif revient également à contester aux pouvoirs publics le monopole de l'intérêt général, et à promouvoir une prise en charge privée d'une partie de celui-ci. La conscience de l'incompatibilité entre un environnement social dégradé et une activité économique florissante est le dernier volet de cette « *classwide rationality* » que l'on retrouve au cœur du développement du mécénat et du bénévolat d'entreprise dans les deux pays étudiés. Michael Useem a fondé son analyse sur l'étude d'un groupe social précis. Il associe ce deuxième pôle de l'argumentaire commun qui fonde l'activité politique des grandes entreprises au concept de classe sociale parce que son analyse s'est centrée sur les dirigeants de ces grandes entreprises en tant que classe sociale. Partageant des intérêts convergents et une expérience commune du monde social, ayant fréquenté les mêmes universités prestigieuses, entretenant des réseaux de sociabilité basés sur leur participation aux conseils d'administration des principales grandes entreprises internationales et aux manifestations des organisations professionnelles représentant les grandes entreprises, ces dirigeants appartiennent à un groupe social restreint, inscrit au cœur des classes supérieures, que l'auteur a pu étudier comme tel. A ce titre, son étude conforte les analyses menées par Anne-Catherine Wagner au sujet des cadres supérieurs étrangers installés en France, dont elle a montré qu'ils partageaient une « culture internationale » qui méritait d'être analysée en comparaison avec une culture de classe<sup>301</sup>.

Notre analyse, si elle a rencontré à de nombreuses reprises la figure des dirigeants des entreprises étudiées, n'a pu se centrer sur ces derniers, qui sont demeurés inaccessibles lorsque nous avons tenté d'obtenir des entretiens avec eux. Nous ne pouvions faire valoir aucune recommandation auprès de ces dirigeants, ce qui, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot l'ont bien montré, entrave l'accès aux membres des classes supérieures<sup>302</sup>. Pour autant, cette première partie est parcourue de part en part par certaines figures du patronat américain et français, et plusieurs dirigeants de grandes

---

<sup>301</sup> WAGNER Anne-Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation*. Paris : PUF, 1998, 236 p.

<sup>302</sup> PINÇON Michel, PINÇON-Charlot Monique. *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*. Paris : PUF, 1997, 180 p. (coll. Sciences sociales et société)

entreprises ont façonné tant le développement et l'évolution des politiques de bénévolat d'entreprise en elles-mêmes, que l'argumentaire commun qui assure leur diffusion et leur légitimation au sein du monde des grandes entreprises. Les principales organisations professionnelles de promotion du mécénat et du bénévolat d'entreprise ont été créées par ces dirigeants, et les manifestations organisées par ces structures sont l'occasion de voir réapparaître ces figures sur le devant de la scène. Des figures comme celles de Claude Bébéar ou de Jeffrey Swartz, le PDG de Timberland, ont été très régulièrement évoquées par de nombreux enquêtés, nous y reviendrons. Les dirigeants d'entreprise ont donc été, tout au long de notre enquête, à la fois omniprésents, en ce qu'ils apparaissaient souvent comme des acteurs déterminants dans la mise en place et la promotion des politiques de bénévolat d'entreprise, et insaisissables. L'étude des parcours biographiques des uns et des autres, des relations existant entre eux, de leurs engagements politiques et philanthropiques, de leur conception des politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise et de la prise en charge de l'intérêt général auraient permis d'ajouter une facette supplémentaire à l'analyse, et de comprendre un peu mieux encore comment les politiques de bénévolat d'entreprise émergent et s'inscrivent dans le fonctionnement des grandes entreprises françaises et américaines. En revanche, il nous a été possible de prendre la mesure de la dimension indubitablement collective de la justification des politiques de bénévolat d'entreprise, non seulement parce qu'elle est portée par les organisations qui réunissent les représentants de nombreuses grandes entreprises, mais également parce qu'elle est promue par une partie de la classe politique, tant en France qu'aux Etats-Unis. Cette communion d'intérêts entre hommes politiques et dirigeants de grandes entreprises ne doit d'ailleurs pas surprendre : en France, de nombreuses grandes entreprises sont dirigées par des anciens hauts fonctionnaires – le parcours de Jacques Rigaud ou d'Alain Grangé-Cabanne en témoigne – et dans les deux pays, comme l'ont respectivement montré Pierre Bourdieu et Charles Wright Mills<sup>303</sup>, le passage par les universités les plus prestigieuses assure une certaine proximité entre personnel politique et dirigeants de grandes entreprises. Enfin, on retrouve cette dimension collective de l'argumentaire légitimant les politiques de bénévolat d'entreprise dans la façon dont les salariés responsables de l'organisation

---

<sup>303</sup> BOURDIEU Pierre. *La noblesse d'Etat*, Paris : Minuit, 1989, 576 p. ; MILLS Charles Wright. *The Power Elite*, New York : Oxford University Press, 1956, 423 p.



de ces politiques conçoivent leur activité professionnelle : elle fait l'objet du chapitre suivant.



## **Partie II : Le bénévolat d'entreprise en pratique**

Après avoir étudié la genèse, l'état actuel et les objectifs assignés aux politiques de bénévolat d'entreprise, nous allons nous pencher, dans cette seconde partie, sur le fonctionnement concret de ces politiques. Celui-ci se traduit dans l'activité de travail des salariés qui sont en charge de conduire ces politiques au sein des grandes entreprises françaises et américaines (chapitre cinq). Il est en outre très largement conditionné par l'adhésion des salariés à ces politiques, et par leur participation aux activités bénévoles (chapitre six). Les réactions des syndicats français vis-à-vis des politiques de bénévolat d'entreprise permettent d'approfondir l'analyse du fonctionnement de celles-ci, et la nature de l'engagement qu'elles portent (chapitre sept). Enfin, les politiques de bénévolat d'entreprise reposent sur l'établissement de relations entre entreprises et organisations non lucratives. L'étude de ces relations incite à questionner la contribution de ces politiques à l'accomplissement des missions sociales des organisations non lucratives (chapitre huit).

L'analyse va donc porter sur quatre groupes d'acteurs : les responsables du mécénat, les salariés-bénévoles, les représentants syndicaux et les salariés des organisations non lucratives. Elle va permettre notamment de s'intéresser au bénévolat d'entreprise comme cœur de métier, à la dimension managériale du bénévolat d'entreprise et à la vision de l'entreprise qu'il recèle, à la question de la nature de l'engagement bénévole, et à la nature des relations établies entre le monde de l'entreprise et le monde social du bénévolat.



## **Chapitre 5 : Les professionnels du bénévolat d'entreprise : entre collectif et concurrence**

Il s'agit ici d'analyser les contours et le travail d'un groupe de salariés qui sont au cœur à la fois du fonctionnement des services de bénévolat d'entreprise dans chaque entreprise, et des diverses organisations qui participent à la construction collective et à la promotion du bénévolat d'entreprise. Leur métier consiste à organiser le mécénat d'entreprise en général, et le bénévolat d'entreprise en particulier, au sein de leur entreprise. Nous l'avons vu, l'émergence des politiques de bénévolat d'entreprise est relativement récente, tout comme l'apparition de services spécifiquement dédiés au mécénat d'entreprise. Au moment de l'enquête de terrain, dans la plupart des entreprises étudiées, y compris aux Etats-Unis, les politiques de bénévolat d'entreprise étaient formalisées autour de domaines d'intervention et de modalités précises depuis moins de dix ans. Il nous est apparu que ces salariés partagent de nombreux traits communs, à la fois dans la nature de leur activité, dans leur positionnement au sein des entreprises vis-à-vis des directions et d'autres salariés, dans leurs carrières et dans la vision qu'ils ont de leur métier. En outre, ces salariés se rencontrent régulièrement afin de parler de leurs pratiques professionnelles.

Pour autant, ils placent le sociologue dans une position difficile quand il s'agit de choisir un nom pour désigner le métier de ces salariés. Les fonctions de ceux-ci se déclinent en effet selon une multitude de termes : « secrétaire général » de l'association de bénévolat d'entreprise, « délégué général » d'une autre association de bénévolat d'entreprise ou d'une fondation d'entreprise, « chargé de mission » au sein de l'une de ces associations ou d'une fondation d'entreprise, « directrice du mécénat de solidarité pour la région Europe », « directeur de l'innovation sociale », directeur exécutif d'une fondation d'entreprise « manager » des « community relations », « director of community involvement for the MidWest region », « director of global volunteer initiatives », « director of volunteer program », « director of corporate social responsibility », « vice president for corporate community relations », en charge des

« employee programs » au sein du service de « corporate social responsibility »... Cet inventaire à la Prévert témoigne de l'absence d'un « nom » commun pour désigner l'activité d'organisation des politiques de bénévolat d'entreprise au sein des entreprises. Les organisations qui regroupent spécifiquement ces salariés ne fournissent pas non plus une appellation homogène : les *Corporate Volunteers of New York* utilisent ainsi pour se désigner le nom des salariés de l'entreprise dont ils s'occupent, et le *Corporate Advisory Group* est un nom bien opaque pour qualifier ceux qui participent à ses réunions. En France, une structure de ce type n'existe pas en tant que telle, et les responsables du bénévolat d'entreprise se rencontrent dans le cadre d'organisations patronales au sein desquelles les entreprises sont souvent incarnées par leur PDG. Il manque ainsi à ce groupe de salariés, dans chacun des pays, un nom qui puisse servir à manifester une identité commune, qui soit « à la fois étiquette de prix et carte de visite »<sup>304</sup>. L'absence de ce nom devrait suffire à disqualifier l'analyse de ce groupe en tant que groupe professionnel si l'on garde comme définition d'un groupe professionnel celle de Claude Dubar : « J'appelle « groupe professionnel » un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisantes, sur une période significative. »<sup>305</sup>

Il nous semble pourtant que le groupe formé par les responsables du bénévolat d'entreprise mérite d'être analysé au regard de la sociologie des professions, et de certains des débats qui ont parcouru la discipline. La constitution d'un groupe sur la base d'une activité professionnelle partagée, structuré par des rencontres et des contacts réguliers, et présentant des traits communs quant à la position et à la trajectoire professionnelle et organisationnelle de ses membres, et à la vision qu'ils ont de leur activité, pose la question de l'existence objective et subjective de ce groupe.

---

<sup>304</sup> P. 75 in Everett C. Hughes, « Le travail et le soi », in *Le regard sociologique*, p. 75-85, Ed. de l'EHESS, 1996, textes réunis et présentés par Jean-Michel Chapoulie. Jerome Himmelstein appelle ces salariés des « Corporate Giving Officers » (CGO). Cette appellation résume assez bien les attributions de ces salariés, mais nous choisissons de conserver « responsables du mécénat/bénévolat d'entreprise » pour ne pas sacrifier à la fois à la tentation de l'acronyme et de l'anglicisme. Voir Jerome Himmelstein, 1997, *Looking Good and Doing Good*, Indiana University Press.

<sup>305</sup> Dubar Claude, 2003, « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », p. 51-60, in Menger Pierre-Michel (dir), *Les professions et leurs sociologies*, Ed. de la MSH, 272 p.

L'analyse des professions et des groupes professionnels a fait couler beaucoup d'encre sociologique, et la question de savoir quelles réalités sociales sont abritées par le terme de profession a longtemps fait débat. Cette discussion est née aux Etats-Unis, lorsque la vision fonctionnaliste des professions, portée par Parsons notamment<sup>306</sup>, a été remise en cause par Hughes<sup>307</sup>. La conception fonctionnaliste des professions, accusée de complaisance à l'égard des puissants et d'aveuglement au sujet du caractère évolutif des professions a laissé place, notamment en France, à l'étude des « groupes professionnels », de leurs modes de légitimation et de leurs efforts pour s'assurer un espace professionnel exclusif politiquement et socialement reconnu<sup>308</sup>.

La réflexion menée par Florent Champy<sup>309</sup> au sujet des débats qui traversent la conception sociologique des professions invite à ne pas négliger l'accent mis sur les permanences existant au sein des groupes, sous prétexte de prendre ses distances avec la vision fonctionnaliste des professions. Précisons d'emblée que les salariés étudiés ici ne revendiquent en aucune manière pour eux-mêmes, y compris aux Etats-Unis, ce que l'on appelle un statut de « profession établie »<sup>310</sup>. La construction d'une « juridiction » et l'obtention d'une reconnaissance par les pouvoirs publics<sup>311</sup>, notamment, sont étrangères aux processus en cours dans ce groupe de salariés. Le terme de « professionnalisation » renvoie donc ici plutôt à l'affirmation de savoir-faire spécifiques et d'une conscience partagée de l'existence du groupe, notamment vis-à-vis d'autres salariés. Nous allons donc examiner l'existence d'« une culture commune, une langue, des compétences, une histoire, qui ne sont pas seulement des représentations

---

<sup>306</sup> Parsons Talcott, 1939, « The Professions and the Social Structure », *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, p. 34-39, traduit dans *Elements pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 1963.

<sup>307</sup> Hughes Everett C., 1952, « The Sociological Study of Work : An Editorial Foreword », *The American Journal of Sociology*, vol. 57, Mai

<sup>308</sup> Nous pensons ici à l'article de 1973 de Jean-Michel Chapoulie, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, p. 86-114, XIV

<sup>309</sup> Champy Florent, « La sociologie française des « groupes professionnels ». Ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite », Communication prononcée le 11 février 2004 et mise en ligne le 27 février 2006, 16 p.

<sup>310</sup> Everett C. Hughes, « Les professions établies », in *Le regard sociologique*, p. 107-121, Ed. de l'EHESS, 1996, textes réunis et présentés par Jean-Michel Chapoulie

<sup>311</sup> Abbot Andrew, 2003, « Ecologies liées : à propos du système des professions », p. 29-50, in Menger Pierre-Michel (dir.), *Les professions et leurs sociologies*, Ed. de la MSH, Paris, 272 p.

permettant d'asseoir une domination, mais aussi des caractéristiques des membres du groupe ayant des conséquences importantes sur la conduite même de leur activité. »<sup>312</sup>

Ainsi, en envisageant ce groupe à la fois au travers de ses relations avec d'autres groupes, et en tant que « groupe réel »<sup>313</sup>, il est possible d'analyser tant la façon dont les membres du groupe perçoivent la spécificité de leur activité professionnelle vis-à-vis d'autres groupes, que leurs positions et leurs trajectoire professionnelles. L'analyse du métier de responsable du bénévolat d'entreprise va ainsi naviguer entre l'étude de l'existence du groupe, au travers d'organisations professionnelles, de savoir-faire communs, du partage de références communes – dont nous avons examiné les traits dans la partie précédente -, et une analyse d'inspiration plus interactionniste, axée sur les questions de concurrence entre professionnels, de licence, de mandat<sup>314</sup>. Nous allons donc nous pencher sur la position de ces « professionnels du bénévolat d'entreprise » dans les entreprises, et vis-à-vis de leurs différents publics. C'est cette analyse qui va notamment permettre de discuter l'assimilation de ces salariés aux « marginaux sécants » décrits par Michel Crozier<sup>315</sup>, et l'état de structuration de ce groupe de salariés.

Nous allons mener l'étude de ces « professionnels du bénévolat d'entreprise » en deux temps. Dans un premier temps, l'analyse va se concentrer sur la nature de l'activité de ces salariés. Après avoir présenté un portrait d'un responsable du bénévolat d'entreprise, nous nous attacherons à la nature de l'activité, des tâches et des savoir-faire de ces salariés. Dans un deuxième temps, nous examinerons leur position organisationnelle, et leur position « entre deux mondes », qui se lit dans leurs carrières et leurs discours, ainsi que dans les représentations que leur renvoient leurs « auditoires » - pour reprendre le terme d'Abbott<sup>316</sup>.

---

<sup>312</sup> p. 13, Champy Florent, *ibid.*

<sup>313</sup> Champy Florent, *ibid.*

<sup>314</sup> Ces notions sont empruntées à Hughes, « Les professions établies », in *Le regard sociologique*, p. 107-121, Ed. de l'EHESS, 1996. Nous les définirons dans la suite du chapitre.

<sup>315</sup> Crozier Michel et Friedberg Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, 426 p.

<sup>316</sup> Abbot Andrew, *ibid.*



## **I Portrait d'un salarié chargé du bénévolat d'entreprise**

Daniel Fargeau est le responsable du mécénat de la Compagnie, une grande entreprise financière française dont il a été question dans le compte-rendu d'observation du chapitre trois. Nous avons contacté Daniel Fargeau suite à un premier entretien mené avec le chargé de mission « mécénat et sponsoring » auprès de la direction générale, Sébastien Claverie. Celui-ci travaille sous la supervision directe du directeur de la communication de la Compagnie, au niveau international, et assure la liaison entre la direction générale et l'ensemble des activités de mécénat et de sponsoring de l'entreprise. Après ce premier entretien très informatif et très général, nous avons donc demandé à rencontrer un salarié en charge du bénévolat d'entreprise. M. Claverie nous recommanda à son tour auprès de Daniel Fargeau, qui nous accorda un entretien moins d'un mois après. Notre enquête a ensuite suivi son cours, au sein de la Compagnie et dans d'autres entreprises. Nous avons eu plusieurs occasions de revoir Daniel Fargeau, lors d'activités de bénévolat d'entreprise auxquelles nous participions dans le cadre de la Compagnie et à l'occasion des Assises de l'Admical. Nous avons pu analyser l'activité professionnelle de Daniel Fargeau et son parcours biographique grâce à ce premier entretien, et aux observations et discussions informelles menées lors de nos rencontres suivantes.

Daniel Fargeau est le secrétaire général de La Généreuse, l'association intégralement financée par la Compagnie qui est chargée d'organiser la politique de bénévolat d'entreprise. Au moment de l'entretien, en 2004, l'association est administrée par Daniel Fargeau, trois chargés de mission et deux secrétaires. Tous sont des salariés de la Compagnie, détachés auprès de La Généreuse. En 2003, durant l'exercice qui précède l'entretien, La Généreuse a des recettes d'un montant de 1 612 181 euros, dont 1 475 685 euros de dons des différentes sociétés du groupe la Compagnie. Le reste vient de la plus-value de produits financiers. Les dépenses se répartissent entre celles liées aux fonds accordés aux associations accueillant des salariés-bénévoles, soit 844 397 euros, et celles liées au fonctionnement, soit 642 512 euros. Ces dernières se

concentrent notamment sur les « charges administratives Groupe » qui s'élèvent à 405 970 euros – et qui comprennent les salaires des salariés travaillant au sein de La Génèreuse et les prestations internes au groupe (utilisation des services comptables, financiers, de communication...etc...) – et sur l'organisation de l'Assemblée générale, qui a coûté, en 2003, 95 275 euros. Les frais de fonctionnement représentent ainsi plus de 40% des dépenses de l'association, et la seule assemblée générale mobilise 15% de ces frais de fonctionnement.

Le bureau de Daniel Fargeau se situe dans une tour du quartier de la Défense, dans laquelle se trouve le siège des activités françaises de la Compagnie. Le bureau est situé au 31<sup>ème</sup> étage, ce qui témoigne de la proximité de La Génèreuse à la direction dans un immeuble où la hauteur coïncide avec l'importance hiérarchique, et qui compte 35 étages. Les bureaux de La Génèreuse ont quitté en 2002 le siège parisien du groupe, où demeurent la direction générale et la coordination des activités internationales, pour être rattachés au siège des activités françaises. Dans le même temps, La Génèreuse a été rattachée à la Direction de la Communication de la branche française de La Compagnie. Cette réorganisation a témoigné de l'uniformisation des activités de bénévolat d'entreprise dans l'ensemble des filiales de la Compagnie dans le monde : dans chaque pays, une structure de bénévolat d'entreprise est reliée à la direction de la communication. Le nom de La Génèreuse est décliné dans plusieurs langues étrangères.

Le vaste bureau de Daniel Fargeau abrite une table de réunion et offre une vue d'une large portion de l'agglomération parisienne. Il est décoré de nombreuses affiches de promotion de La Génèreuse. Ces affiches représentent des enfants, et un sportif en fauteuil roulant, représentant l'implication de La Génèreuse dans le financement du départ d'athlètes français aux jeux paralympiques d'Athènes, à l'été 2004. Il y a également un grand poster constitué de dessins d'enfants bénéficiaires d'une association soutenue par La Génèreuse. Enfin, un montage photographique représentant des adultes formant une ronde autour d'un globe terrestre en forme de cœur illustre l'affiche de présentation de La Génèreuse, et la première page de la plaquette de présentation. Des tas de plaquettes de présentations, de petits fascicules avec des photos prises lors d'activités de bénévolat d'entreprise, de lettres d'information sur l'actualité de La Génèreuse occupent le dessus des meubles.

Nous citons ici un extrait de l'entretien mené avec Daniel Fargeau (DF).

DF : - Donc au niveau du mécénat, c'était aberrant de dire, « la vie de l'entreprise c'est les gens », et puis le mécénat, on fait comme tout le monde, on fait un chèque, et si c'est devant la télé avec un journaliste, on est encore plus content. C'est-à-dire, c'était aberrant. Et donc à l'époque on...quand je dis « on » c'est pas nécessairement moi, hein, c'était la vie de l'entreprise à un moment donné

AB : - et vous y étiez dans l'entreprise à l'époque ?

DF : - ah bien sûr, oui oui, moi je suis né dans l'entreprise moi. Comme beaucoup de « Compagnie » encore, hein, un dinosaure bientôt, mais bon ...oui...oui, tout à fait. Mais moi j'avais un autre job à côté mais j'ai participé en tant que bénévole dès le début, hein, ça, c'est pas... c'est pas un secret, de toute façon je suis dans les PV, j'étais dans les toutes premières réunions. Mais, donc, quand la démarche s'est créée, on s'est dit essayons de voir comment, en utilisant les mêmes ressorts, la même façon d'être, la même façon d'agir avec les gens extérieurs à l'entreprise, les clients, etc, voyons comment on peut faire la même chose mais vis-à-vis des gens qui sont pas liés à nous par un contrat. Mais qui ont ce lien qui est « soumis aux aléas de l'existence ». Et donc on s'est dit on va trouver des causes humanitaires, donc, l'homme, l'homme avec des soucis. Donc on n'a rien contre ceux qui s'occupent des bébés phoques, du trou dans la couche d'ozone, des artistes peintres art moderne et puis des sportifs et tout ça, on n'a rien contre, il faut que tout le monde puisse s'occuper de tout le monde, nous on est sur les gens, aléas de l'existence, donc aléas acquis, les handicapés de naissance, les problèmes qui arrivent tout au long de la vie, les personnes âgées éventuellement, les femmes battues on pourrait avoir ... tous, tous les thèmes. Nous on n'a pas voulu traiter tous les thèmes, on s'est dit on va choisir, on va focaliser sur un ou deux sujets, au départ ça devait être un, finalement ça a été deux pour des raisons d'égalité dans les sondages, donc on a eu les handicaps, je dis bien les handicaps avec un pluriel, parce que le handicap c'est trop court, c'est LES handicaps, physiques, mentaux, etc etc, éventuellement handicap social aussi, on peut le mettre dedans, la toxicomanie est arrivée en numéro deux, quasiment à égalité, très vite on a rajouté à la demande des associations le sida, et, quelques années plus tard, exclusion sociale et ... soit lutter contre l'exclusion sociale, ou favoriser l'insertion professionnelle, ce qui revient presque à dire la même chose selon qu'on est positif ou négatif. Donc voilà un petit peu la démarche.

*(Le téléphone sonne. Il attend un coup de fil du secrétariat d'Etat aux personnes handicapées, pour l'opération de soutien au sport paralympique qui se prépare en vue des jeux olympiques d'Athènes. C'est en fait Sébastien Clavier, qui appelle pour rappeler qu'ils doivent remplir le questionnaire « mécénat-sponsoring » que leur demande la direction.) [...]*

DF : - On veut montrer à nos collaborateurs que chacun à son niveau peut faire quelque chose de concret. Alors bien sûr chacun ne va pas éradiquer la pauvreté, la maladie, la misère, etc. c'est évident. Mais chacun à son niveau peut faire quelque chose. Alors selon le poète [*il hésite et bégaie un peu*] les p'tites rivières font les grands fleuves, hein, d'accord, mais voilà c'est un petit peu ça. Faire prendre conscience aux gens que l'action humanitaire c'est pas réservé à Kouchner, c'est pas réservé à l'abbé Pierre ou sœur Emmanuelle, mais c'est tout le monde qui peut faire quelque chose. Donc ça c'est le premier point, et quelque chose à côté de chez lui. Ça veut dire que bien sûr, on sait que partout dans le monde il y a des trucs dramatiques, mais il y a aussi des trucs dramatiques à côté de chez nous. Et si vous lisez la presse en ce moment, il y a en France plus d'un million d'enfants qui sont sous le seuil de pauvreté. Donc... moi j'ai rien contre les gens qui s'occupent ... et cætera... mais moi ce million là je voudrais bien pouvoir faire quelque chose pour eux. Donc voyez c'est ça l'idée : on intervient directement, on intervient directement auprès de populations qui sont près de chez nous et on intervient en les voyant, c'est-à-dire... je fais le chèque à la Croix Rouge ou un truc comme ça, j'ai bonne conscience, on essaie d'éviter ça. On interdit pas aux gens de donner des ronds, je le répète comme tout à l'heure c'est pas alternatif on peut faire les deux, mais essayons d'avoir un engagement ... un engagement personnel... tout cela étant aconfessionnel, apolitique et compagnie. Les gens ils pensent ce qu'ils veulent, c'est leur problème. Mais je veux dire, c'est vraiment ça le point fort. Alors... j'ai dit tout à l'heure donner, faire comprendre. Je pense moi que la manière de gérer un programme de ce genre, c'est aussi une sorte de programme d'éducation. Ou, pour être moins ambitieux, de sensibilisation. On a sans doute dans l'entreprise un nombre ... Je dis sans doute, parce que j'ai pas fait le compte, rien du tout... Mais donc sans doute dans l'entreprise un nombre important de gens qui ne sont pas en contact, sauf par la Généreuse, des personnes qu'on a ciblées. Je veux dire, prenez autour de vous quinze personnes au hasard, demandez leur si dans leur vie courante elles sont en contact avec un handicapé en fauteuil, elles sont en contact avec un malade du sida, elles sont en contact avec ... etc. y en a pas beaucoup. Ça veut dire qu'on peut passer toute sa vie...

AB : - sans...

DF : - sauf par la presse, la télé. Alors on dit « ah c'est triste, les enfants qui meurent tout ça », mais voilà, c'est ça la sensibilisation. Et alors quand vraiment on est très sensibilisés, Téléthon et compagnie, on fait un chèque, et puis on dit, ah c'est bon, allez, je me suis acheté une bonne conscience pour un an. Voyez donc c'est ça, l'idée c'est dire : il y a autour de nous, des voisins, des voisins de pallier, la rue d'à côté, qui, avec pas grand-chose pourraient être un peu mieux. Voilà, donc c'est vraiment pour l'entreprise un des motifs de faire. Parce qu'il faut bien se rappeler que l'entreprise n'a pas pour vocation

d'aider la Société avec un grand S. C'est pas dans les statuts d'une entreprise, c'est pas dans l'objectif d'une entreprise, l'objectif d'une entreprise c'est de continuer à vivre, c'est de générer des richesses, c'est de fournir du travail à des collaborateurs, c'est de respecter les lois sociales pour que les collaborateurs puissent travailler, et cætera, donc là je suis en train de vous parler de développement durable, une entreprise c'est un acteur du développement durable qui doit respecter un certain nombre de choses. Mais objectivement il est pas dans la mission des entreprises de s'occuper des SDF et tout ça, ça c'est pas dans sa mission. C'est-à-dire que si elle le fait c'est un plus, et si c'est un plus elle doit avoir une contrepartie. Je dis elle doit. Soulignez. Et en gras. Parce sinon c'est de l'abus de bien social. Si c'est pas dans vos statuts, c'est de l'abus de bien social. Alors j'ai encore jamais vu une entreprise poursuivie pour avoir donné de l'argent à des SDF mais je veux dire dans la loi rien n'empêcherait de le faire, donc au niveau des concepts il faut faire attention. Donc il faut que l'entreprise ait un retour. Alors ce retour, pour moi, et, quand je dis moi c'est [il nomme les deux principaux dirigeants de la Compagnie], et cætera, c'est les discours que j'ai toujours entendus, donc pour moi, le retour pour l'entreprise est un retour en interne. Le retour en image, le retour « oh vous allez voir on va avoir plus de clients parce qu'on fait du mécénat », pff, pipeau, ok. Aujourd'hui, qu'on m'amène un client qui a souscrit un contrat à la Compagnie parce qu'il y a la Génèreuse... Je veux dire ce jour là je lui donne une médaille et je la paie avec mes sous, d'accord ! Alors, que ça ait donné un climat et cætera et cætera, peut-être, mais je veux dire ça peut pas être l'élément déclencheur, hein, ça va, ça va. Donc par contre au sein de l'entreprise, un outil, ah, ça y est j'utilise un mot qu'il fallait pas utiliser, une démarche, une démarche, non, je veux pas instrumentaliser, c'est embêtant, mais une démarche de ce genre est une démarche qui va avoir plein d'avantages. Le premier avantage on vient d'en parler : éducation, sensibilisation sur les problèmes de société. Les gens doivent savoir que si leur situation est favorable, moyennement favorable, très favorable, y a encore pire autour d'eux. Ok ? et dans un pays où les écarts se creuseraient trop entre ceux qui ont le chance d'avoir du boulot, la santé, et cætera, et puis ceux qui n'ont pas la chance d'avoir tout ou une partie de ça, si l'écart se creuse trop, on va vers un clash. Evidence à nouveau... mais est-ce que l'entreprise peut s'occuper de ce sujet ? On pense que oui, et on le fait .... Deuxième chose importante qui justifierait ce programme, c'est que nous sommes une entreprise jeune...la Compagnie, le nom « la Compagnie » n'existe que depuis une petite vingtaine d'années. Et comme c'est une entreprise qui n'est pas partie de zéro, donc des fusions. Qui dit des fusions, dit des gens qui viennent avec des cultures différentes... et là je vous cite des propos, alors pas au mot près, mais que j'ai entendu de la bouche de [*le fondateur de l'entreprise*], le fait que des gens aient une culture d'entreprise forte, et qu'ils soient ... qu'ils freinent après cette fusion pour perdre cette culture, c'est pas forcément négatif. Ça

montre qu'ils étaient attachés à leur entreprise. Il se trouve que l'entreprise fusionne. Mais ils étaient attachés à leur entreprise, ils étaient attachés aux valeurs de leur entreprise. Donc il ne s'agit non pas de dire aux gens maintenant vous oubliez tout, et vous vous appelez plus X ou Y, vous vous appelez la Compagnie... c'est pas ça... vous aviez un certain nombre de caractéristiques, eh bien faisons en sorte que vous vous retrouviez dans le nouveau moule, que vous retrouviez ces valeurs, et au décuple, ou au plus, mais que vous retrouviez.

### *Un entretien marqué par la maîtrise de l'image publique de la Compagnie*

On voit dans cet entretien que Daniel Fargeau est très habitué à parler à des journalistes, et parfois à des chercheurs. Nous avons eu besoin de poser très peu de questions durant l'entretien, notre interlocuteur étant particulièrement rodé à l'administration d'un discours officiel, construit, sur les logiques et la genèse de la politique de mécénat d'entreprise de la Compagnie. Daniel Fargeau est avant tout chargé d'être le visage public de la Généreuse, auprès des journalistes, des ministères, de l'Admical et de l'IMS. Ainsi, lors de l'entretien qu'il nous a accordé, un temps certain a été nécessaire afin d'aller au-delà du discours habituellement destiné aux journalistes, autour des objectifs et de l'histoire de la Généreuse, et de pouvoir aborder son activité professionnelle concrète et sa trajectoire biographique, qu'il n'a dessinée qu'à gros traits. Il s'est ainsi montré tour à tour affable et méfiant durant l'entretien. Il est très bavard à la fois sur les programmes associatifs soutenus par la Généreuse et sur la bonne ambiance régnant durant les activités de bénévolat d'entreprise, mais également sur le fait que le mécénat d'entreprise en France pâtit d'un traitement médiatique insuffisant ou trop critique. Il se fait également le porte-parole du discours managérial justifiant le bénévolat d'entreprise au nom de son impact positif sur le travail des salariés et certaines des contreparties attendues du bénévolat d'entreprise. Daniel Fargeau s'inscrit ici directement dans les modes de justification du bénévolat d'entreprise évoqués dans le chapitre précédent. Nous reviendrons sur les objectifs managériaux du bénévolat d'entreprise dans le chapitre sept.

L'objet de La Généreuse est d'encourager les salariés de la Compagnie à faire du bénévolat hors de leurs heures de travail auprès d'associations sélectionnées par La Généreuse, qui leur fournit ainsi, clé en main, une activité bénévole au contenu, à



l'horaire et à la localisation définis. Les associations sont sélectionnées dans quatre domaines : l'insertion, la lutte contre le sida, la lutte contre la toxicomanie et le handicap. Daniel Fargeau explique la cohérence de ces axes par le fait que la Compagnie a pour objet d'assurer la sécurité financière de ses clients, et qu'il est logique que sa politique de mécénat s'adresse à « l'homme avec des soucis ». Il s'agit de pallier « les aléas de l'existence ». Les salariés-bénévoles ont écho des activités proposées par une lettre mensuelle adressée par courrier aux 3 000 salariés qui ont manifesté le souhait de la recevoir, et qui constitue le vivier des salariés-bénévoles. Cette lettre est également disponible dans les halls des différents locaux de la Compagnie, aux côtés du magazine interne. Les visiteurs peuvent ainsi la feuilleter. C'est dans ce cadre que nous avons collecté la plupart des lettres des années 2004 et 2005.

### *Un salarié au cœur du mécénat d'entreprise*

Daniel Fargeau supervise l'ensemble du fonctionnement de La Généreuse. Au-delà des 3 chargés de mission et des 2 secrétaires qui travaillent pour l'association, celle-ci dispose d'un réseau d'une quarantaine de « correspondants » dans chacun des sites de la Compagnie. Ces correspondants sont des salariés-bénévoles qui servent de relais locaux entre la Généreuse et les salariés de la Compagnie. Ce sont eux qui sont en contact avec les associations locales, qui connaissent personnellement les salariés-bénévoles de chaque site, qui organisent une partie des activités. Ils informent les salariés de La Généreuse des demandes de bénévoles des associations locales et nourrissent la lettre d'information de compte-rendus d'activités bénévoles. Les chargés de mission de La Généreuse sont en contact direct avec les correspondants. Daniel Fargeau les connaît bien également, et il est connu, et désigné, comme le « patron » par les chargés de mission de la Généreuse et une partie des correspondants. Ceux-ci sont réunis pendant deux ou trois jours tous les ans lors d'un « séminaire des correspondants », que Daniel Fargeau organise et anime en partie<sup>317</sup>. De fait, il a, que cela soit avec les salariés de la Généreuse ou avec les salariés bénévoles, un rôle de manager. Il n'hésite pas à réprimander les chargés de mission lorsque ceux-ci commettent des erreurs, et ces

---

<sup>317</sup> Nous n'avons pu assister à l'un de ces séminaires, mais les correspondants rencontrés nous en ont beaucoup parlé.

derniers lui rendent compte de leur travail quotidien. Les « séminaires » sont l'occasion pour Daniel Fargeau de savoir ce qui se passe sur les différents sites de l'entreprise, et de prendre la mesure de l'humeur des correspondants et du fonctionnement de la Généreuse au plan local. Si la grande majorité des heures de bénévolat effectuées par les salariés-bénévoles de la Compagnie ont lieu hors du temps de travail, les correspondants peuvent décompter les jours du séminaire comme des jours de mission, et donc de travail.

C'est Daniel Fargeau qui participe aux manifestations organisées par l'IMS et l'Admical et y expose l'activité de la Généreuse. Au sein de ces organisations, la Compagnie apparaît à la fois comme une entreprise pionnière, et également un peu dépassée, la Généreuse demeurant très axée sur du bénévolat non lié aux compétences professionnelles des salariés, et sur un bénévolat d'entreprise essentiellement exercé hors du temps de travail – l'« avant-garde » du bénévolat d'entreprise français insistant sur les notions de « mécénat de compétences » et de temps de travail libéré pour de telles activités -. Ses contacts quotidiens avec les plus hauts dirigeants de la Compagnie font de lui le dépositaire des orientations stratégiques de la politique de bénévolat d'entreprise en France. L'ensemble des décisions éditoriales au sujet de la lettre mensuelle et du site intranet sont en dernier ressort les siennes. Il s'occupe également des dossiers associatifs les plus importants. Ceux-ci sont de deux types : d'un côté, les associations nationales, bénéficiant d'une forte couverture médiatique ; de l'autre, les associations dont les dossiers sont arrivés sur le bureau de Daniel Fargeau suite au soutien d'un cadre dirigeant de l'entreprise, ou d'une personnalité extérieure dont l'image positive est importante pour la Compagnie. Le soutien à l'association Ella, dont le parrain était à l'époque Zinedine Zidane, entrainé dans cette catégorie. Enfin, il est chargé de superviser l'ensemble des courriers ou informations considérés comme sensibles qui sont émis par la Généreuse : déclarations à la presse, messages aux salariés-bénévoles, lettres de refus adressées à des associations demandant à être soutenues par la Généreuse...

Au moment de l'entretien, une grande partie de l'activité de la Généreuse concerne la récolte de fonds pour financer le voyage d'athlètes paralympiques aux jeux olympiques d'Athènes. De nombreuses activités sont organisées sur les sites parisiens et provinciaux de la Compagnie afin de solliciter les salariés : ventes de gâteaux, tombolas



dont les lots sont des dons de la Compagnie, lotos, tournois sportifs sont autant de manifestations qui nécessitent l'implication des salariés-bénévoles, qui sont alors chargés de convaincre les autres salariés de participer financièrement aux activités. Le principe consiste pour la Compagnie à doubler l'argent recueilli par les salariés-bénévoles, et de reverser l'ensemble à la fédération handisport. Cette opération place Daniel Fargeau en contact régulier avec la direction de la fédération handisport, avec des athlètes handicapés qui se rendent sur les sites de la Compagnie pour rencontrer les salariés, et avec le secrétariat d'Etat aux personnes handicapées, qui soutient politiquement la Générale dans ce cadre. Daniel Fargeau rencontre également parfois des fonctionnaires du ministère de la jeunesse et des sports, en charge de la vie associative.

### ***Une trajectoire professionnelle liée à la Compagnie***

Daniel Fargeau, qui a une cinquantaine d'années, a effectué toute sa carrière au sein de la Compagnie. Il dit à ce propos « Je suis né dans l'entreprise, comme beaucoup de [salariés de la] Compagnie encore ». Alors qu'il suit une formation d'ingénieur, il a un emploi d'étudiant dans une entreprise d'assurance. Cette activité le passionne, il abandonne ses études pour aller en fac de droit. Puis, il devient assureur. Il est d'abord régleur de sinistre au sein de l'une des entreprises à l'origine de la création de la Compagnie, puis inspecteur sinistre. Il s'occupe ensuite des « risques spéciaux », puis est promu à la direction technique de la Compagnie, pour superviser les services informatiques. Il participe à une formation sur les risques sociaux réservée aux techniciens de la Compagnie, et rencontre à cette occasion la salariée qui s'occupe de la politique de mécénat de l'entreprise. Lorsque le questionnaire sur le lancement d'une politique de bénévolat d'entreprise est diffusé, il y répond, et devient salarié-bénévole, puis, en 1995-1996 il devient correspondant. En 1997, la direction de la Compagnie lui propose de devenir secrétaire général de La Générale, et il accepte. En 2000, au moment où la Compagnie absorbe l'un de ses principaux concurrents et devient un groupe d'envergure internationale, Daniel Fargeau est chargé de coordonner la politique de bénévolat d'entreprise au plan international, en plus de l'activité française de la Générale. Entre 2002 et 2003, il se concentre sur l'activité internationale, mais demande à revenir au sein de la Générale, le travail « de terrain » lui manquant.

Désormais, Daniel Fargeau définit sa vie professionnelle exclusivement par rapport à son rôle dans la politique de bénévolat d'entreprise de la Compagnie : « maintenant, mon métier d'assureur, j'en parle au passé ». Il nous précise tout de même que des programmes informatiques qu'il avait contribué à créer sont encore utilisés dans la Compagnie, et que donc, « il reste une trace » de son passage. En outre, son expérience professionnelle au sein de l'entreprise en fait un très bon connaisseur de celle-ci. Cette connaissance, et les relations qu'il a pu nouer avec de nombreux dirigeants et salariés, lui permet régulièrement de récupérer du matériel de bureau, des ordinateurs usagés, divers produits publicitaires dont il fait bénéficier les associations qui accueillent des salariés-bénévoles.

### ***Une posture philanthropique***

Au moment de l'entretien, Daniel Fargeau se définit toujours comme un bénévole, mais parce que « ça fait partie du métier », puisque lui et les chargés de mission de la Génèreuse participent à de nombreuses activités de bénévolat afin de les organiser. Originaire d'une famille catholique, il évoque le bénévolat comme une tradition familiale. Son père était le président du comité des fêtes, lui-même a été délégué de classe, mais, il le précise, jamais syndicaliste. Cette précision va de pair avec la vision très « philanthropique » qu'a Daniel Fargeau du bénévolat. On le voit dans l'extrait d'entretien, il s'inscrit bien dans la définition que donne Bénédicte Havard Duclos de la posture philanthropique : « sentiment d'interdépendance et d'obligations envers les autres, souci d'atténuer le déficit matériel et moral des classes populaires, volonté d'être soi-même acteur de cette réparation »<sup>318</sup>. Daniel Fargeau regrette que les salariés-bénévoles et les représentants associatifs le voient avant tout comme le secrétaire général de la Génèreuse lorsqu'il participe aux activités de bénévolat d'entreprise. De fait, son statut d'organisateur le distingue des autres salariés-bénévoles.

### ***Un positionnement ambigu entre salariés-bénévoles et dirigeants***

Les assemblées générales de la Génèreuse, dont nous avons donné un aperçu au début du chapitre trois, qui réunissent plusieurs centaines de salariés-bénévoles,

---

<sup>318</sup> Havard Duclos Bénédicte, *Entre philanthropie et syndicalisme. Militants et mal-logés de l'association Droit Au Logement (DAL)*, Thèse de doctorat de sociologie sous la direction d'Olivier Schwartz, Décembre 2002, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines

demandent beaucoup de travail à Daniel Fargeau et son équipe, qui le surnomme « chef »<sup>319</sup>. Ils doivent préparer les photos et les films qui témoigneront de l'activité de l'association, le rapport moral, et l'ensemble de l'animation de l'assemblée générale : il leur faut inviter les associations, les salariés bénévoles, les dirigeants de la Compagnie, distribuer les rôles pour la prise de parole et les questions de la salle, demander à quelques associations de présenter leur activité, ou d'organiser un petit spectacle récréatif. Les assemblées générales sont suivies d'un buffet et d'une soirée dansante : il faut également que l'équipe de la Généreuse prépare cet événement. Celui-ci permet de voir réunis les principaux dirigeants de la Compagnie. En effet, la Généreuse a un « comité de parrainage » composé du président du conseil de surveillance, du président du directoire, de plusieurs directeurs généraux et du directeur de la communication. Le bureau de la Généreuse se compose de deux co-présidents, tous deux ancien ou actuel dirigeant de la Compagnie, d'un trésorier – qui est le directeur des ressources humaines de la Compagnie en France – et de Daniel Fargeau, secrétaire général de la Généreuse. La concentration de hauts dirigeants de l'entreprise fait peser sur les épaules de ce dernier et son équipe une tension manifeste. Daniel Fargeau a longuement insisté sur le fait que la mesure du succès de la Généreuse ne l'intéressait pas. De fait, la tenue des fichiers de salariés-bénévoles et le comptage du nombre de salariés-bénévoles présents sur chaque activité nous a semblé assez approximatif. En revanche, Daniel Fargeau a souligné l'existence d'« un baromètre pour voir si tout va bien : c'est la satisfaction du comité de direction de l'entreprise. ».

La proximité de Daniel Fargeau avec la direction se manifeste dans l'entretien par la fréquence avec laquelle il cite le nom des principaux dirigeants de l'entreprise. Pour autant, lors des assemblées générales ou des grandes manifestations de bénévolat d'entreprise, Daniel Fargeau se place, tant par ses discours que par son hexis corporelle, en situation de retrait et de subordination fortement marquée vis-à-vis de la direction de l'entreprise : il rend régulièrement hommage à l'engagement des dirigeants, et se tient souvent derrière eux. L'autre moment de l'année qui mobilise fortement l'équipe de Daniel Fargeau est le week-end de bénévolat de la Compagnie, le « Compagnie Challenge ». Une fois par an, sur un week-end ou deux week-ends, l'ensemble des salariés de la Compagnie se voient proposer de nombreuses activités de bénévolat. Nous

---

<sup>319</sup> Nous renvoyons ici au compte-rendu d'observation figurant au début du chapitre 3.

avons assisté à 3 éditions de ces week-ends, et leur organisation a varié d'une année à l'autre. La première année, un premier week-end était consacré aux activités de bénévolat d'entreprise en région parisienne, et le week-end suivant était destiné à l'organisation d'activités en province. Ce dédoublement était conçu pour permettre aux principaux dirigeants d'aller à la rencontre à la fois des salariés-bénévoles parisiens, et de leurs collègues provinciaux. Les autres années, le principe du « Challenge » s'est assoupli : les salariés-bénévoles étaient invités à participer à des activités bénévoles sur une période de temps plus étendue, entre mai et juin. Des T-shirts « Compagnie Challenge » sont distribués chaque année, et lorsque les dirigeants de la Compagnie rendent visite aux bénévoles, ils enfilent ce T-shirt par-dessus leur chemise de costume – ce qui ne manque pas de susciter quelques commentaires moqueurs chez les salariés-bénévoles. Durant ces week-ends, Daniel Fargeau se rend sur plusieurs sites de bénévolat, et calque notamment sa présence sur la venue des principaux dirigeants de l'entreprise. Il leur sert de guide, leur présente les salariés-bénévoles et les correspondants, s'assure qu'ils sont particulièrement bien accueillis. L'équipe de la Généreuse prépare pour le dirigeant de la Compagnie un emploi du temps leur permettant de rencontrer le plus possible de salariés, voire de participer ponctuellement à certaines activités, puis d'être présents lors de la soirée festive organisée à l'issue du week-end. Les soirées auxquelles nous avons pu assister ont eu lieu au siège de la Compagnie, dans les beaux quartiers parisiens, offrant ainsi aux salariés un cadre de prestige.

### *La défense des intérêts de la Compagnie*

Enfin, l'extrait d'entretien qui ouvre ce chapitre nous montre que, sans le dire ouvertement, Daniel Fargeau prend un soin particulier à caractériser la politique de la Généreuse en la différenciant de celle d'autres entreprises, qu'il ne nomme pas. Il souligne ainsi que la Généreuse ne s'adresse pas aux causes environnementales ou artistiques – nous découvrirons par la suite que la Compagnie mène une politique de mécénat culturel discrète mais conséquente, notamment en direction du musée du Louvre<sup>320</sup> -, et ne se cantonne pas à un rôle de guichet. Ainsi, Daniel Fargeau se fait le

---

<sup>320</sup> Nous faisons ici l'hypothèse que Daniel Fargeau ne nous a pas parlé de ce volet culturel du mécénat de la Compagnie pour deux raisons : d'une part, ce volet ne dépend pas de la

promoteur de la Compagnie, à la fois pour elle-même, et en comparaison avec les autres grandes entreprises mécènes françaises.

Après l'étude de la trajectoire et de l'activité de Daniel Fargeau, nous allons nous tourner vers ses homologues dans d'autres entreprises, pour dégager les traits du métier de « responsable du bénévolat d'entreprise ».

---

Généreuse, il n'est donc pas du ressort de Daniel Fargeau ; en outre, dans son application à nous offrir une vision positive et cohérente du mécénat de la Compagnie, on peut supposer que Daniel Fargeau n'a pas jugé opportun de souligner l'existence d'un mécénat culturel conforme aux politiques de nombreuses autres entreprises.

## II En quoi consiste le métier de « responsable du bénévolat d'entreprise » ?

Les responsables du mécénat, qu'ils soient en charge d'accorder des fonds à des organismes non lucratifs ou d'organiser le bénévolat des salariés, partagent un ensemble commun d'activités. L'aspect le plus original de leur activité au regard des autres activités de leur entreprise, est de mettre en place des partenariats avec des associations et des *nonprofit organizations*. Les responsables du mécénat doivent sélectionner les associations qui bénéficieront des contributions financières de l'entreprise, et/ou qui accueilleront des salariés de l'entreprise venus accomplir bénévolement des missions ponctuelles. La plupart des responsables rencontrés avaient à faire face à un afflux considérable de demandes de financement, et passaient de fait beaucoup de temps à sélectionner, étudier et rencontrer des organismes non lucratifs. Ainsi, Oliver Clark, soixante ans, directeur exécutif de la fondation d'une entreprise américaine de commerce décrit-il une partie de son travail comme « *the big problem is we receive so many requests, most of the time I write rejection letters... There is a lot of book keeping. And I also spend a lot of time with lawyers, to be sure of our relations with charities... Then I develop new ideas, I generate the new programs* »<sup>321</sup>.

Précisons ici que la question des relations juridiques avec les organisations non lucratives n'a été abordée que par trois enquêtés américains. L'emploi d'avocats chargés de vérifier les contrats établis entre entreprises et organisations non lucratives est destiné à éviter l'utilisation abusive ou détournée de l'image des entreprises, et à vérifier l'authenticité des informations légales fournies par les organisations non lucratives. Au moment de notre enquête de terrain, une question contrariait particulièrement les responsables du mécénat rencontrés : celle des activités internationales des *nonprofit organizations* avec lesquelles ils avaient des partenariats. En effet, suite aux attentats du

---

<sup>321</sup> « Le gros problème c'est que nous recevons tellement de demandes que je passe une grande partie de mon temps à écrire des lettres de refus. Il y a beaucoup de paperasse. Et je passe aussi beaucoup de temps avec nos avocats, pour être sûr de nos relations avec les associations... ensuite j'ai des idées et je crée de nouveaux programmes. »

11 septembre 2001, le Département du Trésor américain a publié des règles concernant les dons à l'étranger, afin d'éviter que la philanthropie américaine n'alimente les caisses d'organisations soutenant le « terrorisme ». En conséquence, certains responsables du mécénat avaient recours à des avocats pour protéger les entreprises contre tout risque de se voir accuser de financer des organisations considérées comme terroristes par le gouvernement fédéral.

### ***Le choix des associations***

Les critères de sélection des organismes bénéficiaires sont la plupart du temps basés sur les statuts de la structure de mécénat, qui, lors de sa création, s'est vue attribuer par la direction de l'entreprise, et parfois après consultation des salariés, des champs et des modes d'intervention plus ou moins restrictifs. Dans le cas de la Compagnie, l'entreprise de Daniel Fargeau, les domaines d'action ont ainsi été prédéfinis par la direction de l'entreprise, puis légitimés par un sondage auprès des salariés. Annie Wilson, qui est en charge des programmes de bénévolat pour une branche de Disney à New York, nous a ainsi expliqué que le choix des nonprofit organizations s'effectuait en trois temps. D'une part, « *the big ones we have to work with* »<sup>322</sup>, comme la Croix Rouge américaine ou Habitat for Humanity. Ces organisations bénéficient d'une telle notoriété nationale et internationale que ne pas faire partie de leurs soutiens semble incongru aux responsables du mécénat. Puis, « *the regional or local ones we can't miss* »<sup>323</sup>, comme le Lincoln Center, le YMCA, ou l'American Cancer Society. Le prestige de ces organisations, s'il peut être plus local, n'en est pas moindre. Enfin, « *the causes we can't miss* »<sup>324</sup>, à savoir les écoles, la lutte contre le sida, le soutien scolaire, et les nonprofit organizations reconnues pour leur action en faveur des enfants et des familles, qui constituent le cœur de cible du mécénat d'entreprise de Disney. Le choix du parc de la East 5<sup>th</sup> street, dont nous avons parlé en introduction, s'est expliqué par les liens tissés entre Disney et la Coalition on Environment, et parce que ce quartier présentait le double avantage d'un quartier défavorisé, situé à une distance raisonnable des bureaux de l'entreprise. Ruth Wilson, en charge du mécénat d'entreprise d'une grande multinationale américaine, a également

---

<sup>322</sup> « Les grosses, celles avec lesquelles on ne peut pas ne pas travailler. »

<sup>323</sup> « les régionales et les locales qu'on ne peut pas manquer »

<sup>324</sup> « les causes qu'on ne peut pas manquer »

expliqué que le mécénat de l'entreprise se limitait aux pays où l'entreprise était implantée. En conséquence, aucun fonds n'allait à l'Afrique, faute de clients sur ce continent. En énonçant cela, Ruth Wilson reconnaissait que les besoins sociaux en Afrique étaient considérables, mais qu'il n'était pas du ressort de son entreprise de s'en occuper.

Le choix des bénéficiaires parmi les dossiers éligibles se fait ensuite sur des critères variables, sur lesquels les responsables du mécénat ne sont pas toujours très à l'aise. En effet, il leur est souvent très difficile de ne pas faire intervenir dans leurs décisions leurs liens avec certaines associations, leurs centres d'intérêt, leur propre vision d'un programme d'action sociale valable. Cet arbitrage entre une évaluation voulue « objective », et de fait « professionnelle », et des critères plus personnels a été abordé par certains responsables, et notamment chez ceux issus du monde associatif, comme un véritable cas de conscience. Ainsi, Oliver Clark, qui était directeur d'un établissement scolaire pour enfants handicapés avant de devenir le directeur de la fondation d'entreprise dont il s'occupe, déclare : « *I have doubts about capitalism, but the only doubt I have about corporate philanthropy is about an objective way to give grants.* »<sup>325</sup>. Cette remarque illustre aussi le positionnement de ces salariés vis-à-vis du fonctionnement du système économique dans son ensemble et de ses effets sur la société : si ce système génère des inégalités qu'ils déplorent, les politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise sont à leurs yeux un bon moyen de contribuer à y remédier.

### ***Le choix des projets et des activités de bénévolat d'entreprise***

Une fois les associations sélectionnées, les responsables du mécénat doivent décider avec elles des projets qui seront soutenus par l'entreprise, ou bien mettre en place des projets au sein desquels l'entreprise fera intervenir ses compétences techniques, son matériel ou ses salariés. La mise en place de ces projets donne lieu à des négociations parfois ardues entre responsables du mécénat et responsables associatifs, chacun essayant de retirer le plus de bénéfices, symboliques pour les uns, matériels pour les autres, du projet commun. C'est au cours de ces phases de négociation, sur lesquelles nous reviendrons dans le dernier chapitre mais aussi lors de la sélection des

---

<sup>325</sup> « J'ai des doutes au sujet du capitalisme, mais le seul doute que j'ai à propos du mécénat d'entreprise porte sur l'existence d'une façon objective d'attribuer les fonds. »



projets, qu'une autre facette de l'activité des responsables du mécénat intervient : ces salariés, s'ils passent une grande partie de leur temps à irriguer le secteur non lucratif de moyens financiers et humains, sont aussi, et avant tout, des représentants de leur entreprise, chargés de promouvoir les intérêts de celle-ci. Le mécénat, nous l'avons vu, a connu une évolution de son usage stratégique par l'entreprise. Il est en effet conçu, par les responsables du mécénat et par leurs dirigeants, comme un outil de relations publiques, auprès des acteurs publics, des clients, des concurrents, des actionnaires, de gestion des ressources humaines, en cela qu'il est supposé améliorer la motivation et la rétention des salariés, d'amélioration de l'environnement économique de l'entreprise. Ce dernier aspect est sans aucun doute celui qui établit un terrain d'entente immédiat entre associations et responsables du mécénat : tous désirent améliorer le sort des publics aidés par l'association choisie. C'est autour de cette dimension de la « logique philanthropique » que l'activité des responsables du mécénat est la plus assumée. Les autres bénéfices attendus du mécénat peuvent poser plus de problèmes, et entraînent des négociations sur l'utilisation de l'image, du nom, du logo de chacune des parties, sur la place accordée et les tâches demandées aux salariés bénévoles, sur le recours ou non à une couverture médiatique, sur les montants attribués par l'entreprise... Les responsables du mécénat doivent donc s'assurer que chaque projet associatif soutenu par l'entreprise rentre dans les cadres définis par le mécénat, et sert au mieux les objectifs assignés à celui-ci. Francie Friedman, une quarantaine d'années, présidente de la fondation d'une compagnie d'assurance depuis 6 ans, qui a auparavant travaillé durant 8 ans dans une association visant à envoyer des cadres d'entreprise enseigner l'économie dans des écoles, explique ainsi : *« It's very idealistic to think I go to bed feeling so good, and to think it is such a cool job. I love my job, it's very challenging, but I have to deal with this huge corporate thing. »*<sup>326</sup>.

### ***Une activité de relations publiques ?***

L'utilisation du mécénat à des fins de relations publiques n'est pas un sujet dont les responsables du mécénat parlent toujours facilement. Ainsi, Janet Clinton, à la tête des politiques de bénévolat d'entreprise d'une multinationale américaine faisant partie des

---

<sup>326</sup> « C'est très idéaliste de penser que je me couche en me sentant bien à propos de mon travail, et en pensant qu'il est vraiment fantastique. J'aime mon travail, c'est un vrai défi, mais je dois assumer le poids de la stratégie de l'entreprise. »

principaux employeurs du pays, a refusé de reconnaître l'importance de la dimension publicitaire du mécénat : « *we're pretty silent about the benefits. I don't want to say to you what books say. We don't do it for this, because it comes after the job. It's the right thing to do. It's to improve the community. We really do understand our role as a member of the community. It provides a way for our employees to find their way to give back to the community. The company is not getting credit.* »<sup>327</sup>. Cette réponse nous a pour le moins surprise, alors que nous pouvions voir dans le bureau de Janet une récompense délivrée par la Points of Light Foundation dans le cadre des *Awards for Excellence in Workplace Volunteer Programs*. Les entreprises qui sont récompensées par ce type de prix ont volontairement fait acte de candidature, et consacrent du temps et des moyens aux dossiers demandés : des petits films sont réalisés, des rapports conséquents sont rédigés. Ruth Wilson nous a ainsi expliqué qu'il fallait faire des efforts pour participer à ces remises de prix, « *It's a game to play* »<sup>328</sup>, car leurs résultats sont largement diffusés dans le monde des affaires, et l'absence de reconnaissance peut contrarier les dirigeants de l'entreprise, qui auront l'impression que les services de mécénat sont inefficaces. C'est ce qu'exprime Ruth Wilson quand elle dit, en faisant mine d'imiter un haut dirigeant de l'entreprise : « *How come Cisco had the award for the best program in education ?* »<sup>329</sup>. Lilian Garrett, chargée des relations publiques et des programmes de Community Outreach sur la région de NY pour un grand cabinet de conseil, a abordé la question de la « Awards competition », en distinguant les organisations qui délivrent des prix sans candidatures des entreprises, comme United Way, qui délivre des Community Action Awards, et celles qui fonctionnent à partir des candidatures des entreprises, comme la Points of Light Foundation. « *We apply to the Points of Light Foundation, it's pretty time consuming, several weeks sometimes. But we believe we deserve the recognition, it's an independent third party recognition, it strengthens the case to continue, it makes us look good, it makes people feel great. It*

---

<sup>327</sup> « Nous sommes assez discrets sur les bénéfices du bénévolat d'entreprise. Je ne vais pas vous répéter ce qu'il y a dans les livres. On ne le fait pas pour ça, ça vient après. C'est la bonne chose à faire. C'est pour avoir un impact positif sur la communauté. Nous avons vraiment conscience de notre rôle comme membre de la communauté. Cela fournit à nos salariés un moyen de trouver leur manière de "give back to the community". L'entreprise n'en retire pas un bénéfice en terme d'image. »

<sup>328</sup> « C'est un jeu à jouer »

<sup>329</sup> « Comment se fait-il que Cisco a eu la récompense pour le meilleur programme en matière d'éducation ? »

*underscores that you achieved better than others, it sets an example.* »<sup>330</sup>. Ces récompenses formalisent la concurrence qui existe entre les responsables du mécénat des différentes entreprises d'un même secteur ou d'un même espace géographique. S'ils fonctionnent beaucoup de manière collégiale, nous y revenons plus loin dans ce chapitre, ils doivent avant tout défendre les intérêts de leur entreprise. A ce titre, ils se doivent de maintenir la visibilité et la réputation des politiques de mécénat d'entreprise qu'ils dirigent, auprès du *nonprofit sector*, et dans le monde des affaires.

### ***L'accent mis sur la communication interne***

Sur un plan interne, tous les responsables du mécénat passent un temps considérable à faire connaître le programme de mécénat au sein de l'entreprise, à le présenter à la fois aux cadres dirigeants et aux nouveaux embauchés, lors des conventions d'entreprise ou des séminaires divers et variés fréquemment organisés dans les grandes entreprises. Ce souci de communiquer abondamment sur le mécénat correspond à la fois à la volonté de faire du mécénat un outil de gestion des ressources humaines, et au souci de s'assurer le soutien des cadres dirigeants. Puisque le mécénat est aujourd'hui conçu par les dirigeants d'entreprise et par les responsables du mécénat comme un outil de motivation et de rétention des salariés, et souvent comme une part intégrante de la « culture d'entreprise », il incombe aux responsables du bénévolat d'entreprise de faire du mécénat un outil efficace. Ils sont donc appelés à s'exprimer fréquemment en public, afin de convaincre et d'informer de la nature du mécénat de l'entreprise, mais également devant les salariés impliqués, à un titre ou à un autre, dans le mécénat, afin de les remercier et d'organiser des événements festifs autour des programmes.

### ***L'attention portée aux salariés-bénévoles***

Cette fonction de remerciement et de reconnaissance de la contribution des salariés au mécénat est particulièrement développée pour les responsables du bénévolat

---

<sup>330</sup> « Nous candidapons pour la *Points of Light Foundation*, cela prend pas mal de temps, parfois plusieurs semaines. Mais nous pensons que nous méritons la reconnaissance, c'est une reconnaissance apportée par un tiers parti, cela pousse à continuer, cela nous donne une bonne image, et ça fait plaisir aux gens. Cela souligne que vous faites mieux que les autres, ça a une valeur d'exemple. »

d'entreprise. Elle s'effectue par des manifestations festives durant lesquelles les bénévoles sont remerciés par les plus hauts cadres de l'entreprise de leur implication, par des courriers, des e-mails, des affiches mises dans les lieux de passage de l'entreprise. Les cadeaux distribués à l'occasion des activités de bénévolat – c'est le cas des post-it CSFB, ou des T-shirts Disney – ont cette fonction de remerciement. Tous les responsables insistent sur le caractère essentiel de cette reconnaissance, et il est particulièrement frappant, lorsqu'on participe à des actions de bénévolat d'entreprise, d'être pris en photo en permanence, et de voir ces photos quasi instantanément affichées, mise sur l'intranet, projetées sur un écran<sup>331</sup>. Les salariés bénévoles bénéficient ainsi d'une visibilité accrue au sein de l'entreprise, et peuvent montrer à leurs collègues qu'ils étaient effectivement côte à côte avec le PDG de l'entreprise venu donner un coup de main. Les bureaux des responsables du mécénat sont d'ailleurs remplis de photos d'actions bénévoles, de bénéficiaires, de dessins d'enfants. Susan Green, qui dirige le mécénat d'entreprise d'une entreprise de cosmétique américaine, nous a ainsi expliqué qu'à l'issue de chaque activité, des petits posters avec des photos étaient affichés dans l'entreprise, et que les salariés-bénévoles recevaient des e-mails de remerciements. Nous avons pu nous-mêmes prendre la mesure de ces remerciements systématiques : la grande majorité des activités de bénévolat d'entreprise auxquelles nous avons participé ont donné lieu à l'envoi de remerciements sur notre boîte mail, souvent assortis de chiffres sur les « résultats » de l'activité : les messages mentionnent souvent le nombre de bénévoles présents, le nombre de bénéficiaires aidés, parfois le nombre d'objets fabriqués ou récoltés.

Les bénévoles étant la condition *sine qua non* à l'existence du bénévolat d'entreprise, les responsables du mécénat sont très attentifs non seulement au recrutement de ces bénévoles, mais également à leur fidélisation qui, outre les remerciements, passe par la satisfaction des salariés bénévoles à l'issue des actions. Susan Green prend ainsi soin d'organiser des activités qu'elle qualifie de « fun » pour les salariés-bénévoles : « *we don't do it if they don't have a « fun » element* »<sup>332</sup>. Cela revient à ne pas demander aux salariés-bénévoles d'effectuer des tâches difficiles ou techniques, pour que les salariés n'aient pas peur de faire une erreur. « *They don't need*

---

<sup>331</sup> Nous renvoyons le lecteur aux photos comprises dans les annexes.

<sup>332</sup> « Nous ne le faisons pas s'il n'y a pas une dimension ludique ».

*talent, they just need to stand up with a smile on their face* »<sup>333</sup>. Les exemples d'activités "fun" donnés par Susan Green sont des activités de jardinage, de construction ou de réparation de locaux nécessitant de la main d'œuvre pour le gros-œuvre, la récolte de cravates pour des écoliers, de cartables, ou de jouets. « *It's all easy* », « *it should look easy* »<sup>334</sup>. Ce sentiment de facilité et de confort que doivent avoir les salariés-bénévoles demande un effort logistique important. Les responsables du bénévolat d'entreprise passent une partie de leur temps à s'assurer que les salariés-bénévoles seront nourris, auront à leur disposition tout le matériel nécessaire, et ne manqueront de rien. Lors d'une activité de peinture dans un jardin public, même la crème solaire était fournie.

### ***Une frontière fragile entre salariat et bénévolat***

Les programmes de bénévolat sont conçus avec les associations bénéficiaires, et leurs sont même parfois imposés comme une condition indispensable à l'octroi d'un soutien financier. Les responsables du mécénat sont alors bien plus au service des bénévoles que du monde associatif, mais aucun d'entre eux n'a parlé de cette ambiguïté, qui relève du dilemme entre l'objectif « rêvé » de leur activité - aider le monde associatif, offrir l'opportunité de s'engager aux salariés - et l'objectif plus pragmatique, de recrutement et fidélisation des bénévoles afin de rendre la structure « rentable » aux yeux des dirigeants. Le rôle du responsable du mécénat est alors de s'assurer que les salariés-bénévoles seront bien reçus, qu'ils auront de quoi s'occuper, sans pour autant être malléables et corvéables à merci, et qu'ils pourront effectuer une tâche dont les résultats leur seront rendus visibles. La plupart du temps, les responsables du mécénat s'acquittent de cette tâche en amont, mais également en étant eux aussi bénévoles aux côtés des autres salariés. Les frontières entre bénévolat et salariat sont alors bien minces. Les responsables du mécénat en font d'ailleurs part assez ouvertement lors des entretiens, en soulignant que « *ça n'est pas un boulot comme les autres* », « *bien sûr il faut sacrifier son temps perso* », puisque « *mon bénévolat et mon boulot, c'est un peu la même chose, y a pas de limites* ». Annie Wilson, de Disney, qui a une quarantaine d'années et est mère célibataire, a souligné, lors d'un entretien informel, cette

---

<sup>333</sup> « Ils n'ont pas besoin d'un talent particulier, ils doivent juste être là, avec un sourire sur le visage »

<sup>334</sup> « C'est vraiment facile », « cela doit avoir l'air facile »

dimension de son travail, en expliquant que les week-ends étaient régulièrement tronqués pour participer à des activités de bénévolat d'entreprise avec les salariés-bénévoles. Si elle présentait cette partie de son travail comme une façon de « give back to the community » à titre personnel, elle regrettait qu'elle ne lui permette pas de voir un peu plus ses enfants.

### *Des salariés qui font feu de tout bois*

Il convient enfin de souligner qu'il existe une dimension de « bricolage » et de « récupération » dans l'activité des responsables du mécénat : en effet, ils attribuent souvent des dons en nature, issus du renouvellement du parc informatique de l'entreprise, d'objets publicitaires non utilisés, de mobilier de bureau remplacé... Cette fonction de récupération est souvent le fait des responsables du mécénat qui ont effectué une partie de leur carrière dans le monde associatif, mais nous avons vu que Daniel Fargeau la remplissait lui aussi. Lors de la conférence organisée pour les 20 ans de l'IMS, Aurélie Poitevin, assise à côté de nous, est sortie un instant pour donner à la responsable d'une association de lutte contre le chômage un ordinateur portable que l'entreprise d'Aurélie Poitevin n'utilisait plus. Si cette activité de récupération est décrite par ceux qui l'exercent comme une activité divertissante et permettant de connaître beaucoup de monde dans l'entreprise, elle est également décrite comme l'un des « sales boulots » de ce métier, car elle relève d'une logique un peu artisanale, et qu'elle dépend fortement des autres services de l'entreprise.

La polyvalence des responsables du mécénat est à bien des occasions soulignée, notamment par Mélanie Ardouin, quarante-cinq ans, responsable du mécénat dans la branche française d'une grande entreprise américaine, après avoir travaillé au sein des services des ventes et du marketing de son entreprise :

C'est un job très complet. J'apprends encore plein de choses, en communication, en lobbying, en networking,... je travaille beaucoup avec la DRH. Même du point de vue personnel, c'est très enrichissant. Mes expériences d'avant me servent ou servent au projet que je soutiens. Il faut savoir faire de la mise sous plis et le lendemain aller faire une présentation dans un ministère. On est sur le fil, car en

France, c'est encore suspicieux. Il y a beaucoup de changements de culture à apporter, en interne et en externe. Il faut aller voir les gens, à la com', aux RH, argumenter, montrer l'intérêt qu'ils peuvent en retirer.

Ainsi, les responsables du bénévolat d'entreprise se distinguent par leur bonne connaissance de leur entreprise et du secteur non lucratif, par leur capacité à être à la fois en relation avec les principaux dirigeants de l'entreprise et les salariés-bénévoles, et à osciller entre action sociale et objectifs économiques, par leurs talents d'organiseurs et d'orateurs. Leur position professionnelle leur demande également un certain nombre d'arbitrages.

### III Une position professionnelle ambiguë

#### III.1 Une position professionnelle à la fois périphérique et proche des directions au sein des entreprises

Lors de leur activité quotidienne, les responsables du mécénat doivent défendre la légitimité de leur activité et la réalité de leurs savoir-faire vis-à-vis d'autres groupes professionnels présents au sein de l'entreprise, parmi lesquels les dirigeants de l'entreprise, les salariés contribuant au mécénat en sus de leur activité professionnelle principale, les salariés des services de communication et de relations publiques, et, dans une moindre mesure, les délégués syndicaux.

##### *Une position ambiguë vis-à-vis des dirigeants d'entreprise*

Les responsables du mécénat se trouvent dans une position ambiguë vis-à-vis des dirigeants de leur entreprise, notamment en période de mutations et de nominations dans les hautes sphères de l'organisation. En effet, comme le montre Jerome Himmelstein<sup>335</sup>, s'il est indispensable que la structure de mécénat reçoive le soutien des plus hauts dirigeants de l'entreprise, la proximité de ceux-ci avec le mécénat peut menacer le caractère professionnel de l'activité des responsables du mécénat. Lors des entretiens, le souci d'être soutenu ouvertement et constamment par la direction est revenu comme une constante. L'observation menée lors des *Giving Back Awards* de Credit Suisse First Boston, au début du premier chapitre, et de l'Assemblée Générale de la Généreuse au début du troisième chapitre, a permis de montrer que la présence des plus hauts dirigeants aux côtés des responsables du mécénat est primordiale pour permettre à ceux-ci d'assurer la promotion des politiques de bénévolat d'entreprise.

Ce soutien est nécessaire à la fois d'un point de vue financier – sans lequel le mécénat ne peut exister-, et d'un point de vue symbolique – le soutien de la direction étant un exemple indispensable à celui de l'encadrement intermédiaire et à

---

<sup>335</sup> Jerome Himmelstein, *Looking Good and Doing Good*, Indiana University Press, 1997



l'engagement des salariés. Ainsi, les responsables du mécénat soutenus par leur direction ont-ils à cœur de souligner qu'il leur est possible de demander aux dirigeants de rappeler à l'ordre un cadre intermédiaire peu conciliant avec un salarié désirant prendre un peu de temps pour contribuer au mécénat. Comme l'explique Francie Friedman, « *Our CEO is very committed, he is involved in it. He's behind me. That's why we've been so successful.* »<sup>336</sup> Des photos de PDG en train de repeindre un mur ou de participer en short à une course semblent ainsi la décoration obligatoire des bureaux des responsables du mécénat, et des rapports de responsabilité sociale. Lors des entretiens, la plupart des responsables du bénévolat d'entreprise rencontrés ont fait allusion à leur proximité à la direction : Oliver Clark a souligné qu'il connaissait le PDG de l'entreprise depuis l'enfance, Daniel Fargeau a mentionné à plusieurs reprises les noms des principaux dirigeants de la Compagnie. Dans une entreprise comme Timberland, au sein de laquelle la figure de Jeffrey Schwartz, le PDG, est centrale, une salariée chargée d'assurer la promotion du bénévolat a ainsi, lors d'un entretien téléphonique, mentionné la présence de « Jeffrey » lors d'une réunion nationale traitant de la politique de bénévolat d'entreprise.

Mais, y compris quand ce soutien est manifeste, les responsables du mécénat doivent démontrer la pertinence sociale et économique de leurs programmes afin d'assurer une certaine pérennité à ceux-ci. Les programmes de mécénat étant périphériques à l'activité principale de l'entreprise, ils sont particulièrement vulnérables en période de difficultés financières ou de restructurations. Ils sont également souvent victimes des fusions. Ces démarches de lobbying interne ont lieu lors des conseils d'administration des fondations d'entreprises ou des associations d'entreprise, ou lors de rencontres plus informelles. Elles se matérialisent dans la production de chiffres sur le bénévolat : nombre de bénévoles, heures de bénévolat, valeur de ces heures, taux de satisfaction des salariés sont autant de preuves de l'efficacité de la structure de mécénat. Certains responsables du mécénat subissent des pressions particulièrement fortes pour produire des chiffres qui reflètent l'activité des services de mécénat et de bénévolat d'entreprise. Heather Shaw, qui dirige la politique de bénévolat d'entreprise d'un groupe de l'industrie des médias, déclare ainsi : « All my life is about metrics ! », « I'm

---

<sup>336</sup> « Notre PDG est très impliqué, il est engagé dans le bénévolat d'entreprise. Il m'appuie. C'est pour ça que nous avons eu autant de succès ».

really pushed on measurement, I have no more resources without measurment »<sup>337</sup>. Ces données conditionnent en partie le soutien des directions d'entreprise aux politiques de mécénat. Au moment de notre enquête de terrain, des logiciels spécifiquement conçus pour enregistrer les heures de bénévolat des salariés et les résultats obtenus étaient lancés sur le marché. Les responsables du bénévolat d'entreprise doivent également convaincre les dirigeants de participer aux actions de bénévolat ou du moins de venir soutenir les bénévoles. Oliver Clark nous a ainsi raconté que lorsqu'il a été chargé par le PDG de l'entreprise de mettre en place des programmes de bénévolat pour les salariés, il a exposé aux cadres dirigeants : « *If you want volunteers, you have to buy into it, take the head of at least one event a year* ».<sup>338</sup> Les responsables du mécénat se transforment alors en assistants personnels des dirigeants, en organisant leurs visites et en les guidant parmi les bénévoles, comme le fait Daniel Fargeau lors des week-ends de bénévolat.

En revanche, une trop grande proximité des dirigeants avec le mécénat fait planer au dessus des responsables la menace d'un accaparement du mécénat par les dirigeants, et de fait le retour à une époque décrite comme la préhistoire de leur fonction. Pierre Gendre, cinquante-cinq ans, responsable de l'association de mécénat d'un groupe de distribution français et ancien travailleur social, se démarque ainsi « *du côté le président préside le mécénat, comme s'il avait tout le cœur et le pognon* ». Les discours et les publications de l'Admical et de l'IMS mentionnent ainsi souvent, pour la discréditer et la qualifier de dépasser, la conception d'un mécénat qui serait la « danseuse du président »<sup>339</sup>. Il apparaît cependant que lors des conférences organisées pour la promotion du bénévolat d'entreprise, que cela soit par l'Admical, l'IMS ou le Committee Encouraging Corporate Philanthropy, ce sont souvent les chefs d'entreprise eux-mêmes qui représentent les entreprises, et non les responsables du mécénat. Il semble qu'une répartition des rôles entre dirigeants et responsables du mécénat s'élabore, respectivement entre événements à portée institutionnelle et discussion techniques. Si l'on reprend la définition que donne Hughes du « mandat », qui, avec la « licence » - selon la définition de Hughes, la licence est « le droit exclusif de pratiquer,

---

<sup>337</sup> « Toute ma vie tourne autour des chiffres ! », « Je subis une grosse pression pour quantifier, je n'ai plus d'argent si je ne donne pas des chiffres ».

<sup>338</sup> « Si vous voulez des bénévoles, vous devez vous impliquer, prendre la tête d'au moins un événement par an ».

<sup>339</sup> On retrouve ici la référence à la figure des patrons paternalistes, dont nous avons précédemment parlé.

dans le cadre d'un métier, l'art qu'ils font profession de connaître, et de prodiguer le type de conseils qui a sa source dans leur savoir spécialisé »<sup>340</sup>- constitue le trait essentiel des professions, on voit que sur ce point, les responsables du mécénat sont en partie concurrencés par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes. En effet, le mandat revient pour une profession à se considérer comme « l'instance la mieux placée pour fixer les termes selon lesquels il convient de penser un aspect particulier de la société, de la vie ou de la nature, et pour définir les grandes lignes, voire les détails, des politiques publiques qui s'y rapportent. »<sup>341</sup>. Dans le cas de certaines entreprises étudiées, comme Axa, Schneider ou encore Timberland, les dirigeants d'entreprise occupent des positions de porte-parole des entreprises mécènes dans l'espace du mécénat d'entreprise. En conséquence, les responsables du mécénat de leurs entreprises occupent une position un peu plus effacée lorsque ces figures emblématiques sont sur le devant de la scène. Ils n'ont alors pas le monopole de la compétence qui consiste à savoir définir et mener les politiques de mécénat et de bénévolat d'entreprise.

### ***Entretenir un réseau de salariés-bénévoles « piliers »***

Lorsque le mécénat est décentralisé sur chaque site de l'entreprise, ce qui était le cas pour 14 des enquêtés, les responsables du mécénat ont également un rôle de conseil, de coordination et d'impulsion vis-à-vis des salariés qui servent de relais locaux au mécénat, qu'ils le fassent sur leur temps libre ou comme partie intégrante de leur emploi (ce deuxième cas n'ayant été observé que dans une poignée d'entreprises). On peut qualifier ces salariés-bénévoles de salariés-bénévoles « piliers ». Les salariés-bénévoles qui s'occupent du mécénat en plus de leur activité professionnelle principale estiment parfois que les responsables du mécénat ne sont pas assez disponibles, n'envisagent le mécénat que comme un travail, et non comme une passion. Ces critiques ont été recueillies au sein d'entreprises où le mécénat était dirigé par des salariés issus de l'entreprise, qui avaient été des soutiens bénévoles au mécénat avant d'en faire leur métier. De leur côté, les responsables du mécénat tentent de ménager au mieux ces soutiens, en leur donnant des conseils et en contactant si besoin les supérieurs hiérarchiques peu conciliants quant au temps passé à s'occuper du mécénat. Ces

---

<sup>340</sup> Everett C. Hughes, « Les professions établies », in *Le regard sociologique*, p. 107-121, Ed. de l'EHESS, 1996, p. 108

<sup>341</sup> Hughes, *ibid*, p. 109

soutiens bénévoles représentent le stade amateur de la pratique de gestion du mécénat, et les responsables du mécénat parlent d'eux avant tout comme des bénévoles, trouvant une rémunération symbolique dans leur pratique du mécénat. Oliver Clark souligne ainsi que « *We've developed a group of people that are terrific. I feel guilty, because this is my job, while they have a full-time job. But they want to do it. And again, they feel good doing it.* »<sup>342</sup>.

### ***Se distinguer des services de communication et de relations publiques***

Les responsables du mécénat opposent également leur pratique à la fois professionnelle et engagée du mécénat à celle des salariés des services de communication et de relations publiques, qui s'occupaient avant eux du mécénat et de ses objectifs, et auxquels ils sont encore formellement souvent rattachés<sup>343</sup>. De nombreux responsables, tout en soulignant la nécessité d'avoir de bonnes relations avec les services de communication interne, sans lesquels l'information des salariés serait quasi impossible, ont ainsi insisté sur le fossé existant entre leur approche du mécénat, et la façon dont les professionnels des relations publiques et de la communication instrumentalisent le mécénat pour n'en faire qu'un outil de marketing. Pierre Gendre dénonce ainsi « *la cosmétique de la com'* », là où Oliver Clark distingue des dons « *business driven* », administrés par le service des relations publiques, et ceux « *mission driven* », administrés par sa fondation<sup>344</sup>. Pour autant, Oliver Clark souligne que les dons « *business driven* », comme le fait d'« acheter une table » dans un gala de bienfaisance à la demande d'un gros client de l'entreprise, demeurent du domaine de la philanthropie<sup>345</sup>. Certains responsables du mécénat expliquent qu'ils doivent batailler

---

<sup>342</sup> « Nous avons développé un groupe de personnes qui sont formidables. Je me sens un peu coupable, parce que moi, c'est mon métier, alors qu'eux ils ont un autre métier à temps plein. Mais ils veulent le faire. Et encore une fois, ils se sentent bien en faisant ça. »

<sup>343</sup> Sur les 20 structures étudiées, 5 sont formellement rattachées au service des ressources humaines, 6 le sont aux services de communication et/ou de relations publiques. Les autres dépendent directement de la direction générale, ou d'un département « développement durable » ou « responsabilité sociale » autonome.

<sup>344</sup> On peut traduire « *business driven* » et « *mission driven* » par « orienté par des buts commerciaux », et « à orientation sociale ».

<sup>345</sup> Nous avons eu besoin de quelques explications de la part de nos enquêtés pour comprendre ce que « buy a table » voulait dire : il s'agit, pour des individus ou des entreprises, de réserver une table lors des dîners de gala organisés par des *nonprofit organizations*. La réservation d'une table correspond à une donation d'un montant qui peut être très élevé. Ces dîners de gala

avec les services de la communication pour que ceux-ci ne multiplient pas les informations au sujet du mécénat au risque de fatiguer à la fois les salariés, les clients et les journalistes. Aurélie Poitevin, jeune responsable d'une trentaine d'années de l'association de mécénat d'un groupe automobile, et qui a travaillé durant trois ans au siège d'une association humanitaire après avoir été diplômée d'une école de commerce, insiste sur son désir de « *ne pas saouler les gens, pas comme ceux de la com'* ». De façon générale, cette distinction revendiquée vis-à-vis de la communication et des relations publiques permet d'identifier l'un des traits par lesquels les responsables du mécénat caractérisent leur activité : s'ils sont conscients des enjeux stratégiques du mécénat, ils revendiquent une approche « engagée », certains parlent même de « cause à défendre » pour désigner l'ensemble des programmes sociaux soutenus par l'entreprise, et s'ils ne travaillent pas pour une organisation à but non lucratif, ils n'en partagent pas moins les objectifs en termes d'amélioration du sort de publics variés, et de la société dans son ensemble. S'ils acceptent le fait de servir les intérêts de l'entreprise, ils tentent de ne pas apparaître trop mercantiles. Francie Friedman a exprimé une opinion originale à ce sujet, tout en soulignant que ses homologues étaient loin de la partager : « *we're still doing good, so if we get publicity for it, business out of it, no one gets hurt. It's called strategic planning, it has been around for 10 years. It's fine, it doesn't hurt anybody. People doing my job don't all think the same. We're not doing it for business, but...* »<sup>346</sup>. A cette exception près, les responsables du mécénat rencontrés ont eu des réticences à assumer aussi facilement l'usage publicitaire du mécénat, notamment pour se distinguer des métiers de la communication et conserver une spécificité « sociale » au sein de l'entreprise. On a vu que Janet Clinton avait également largement minimisé le temps consacré à la composante publicitaire du mécénat. Faith Adams, quarante-deux ans, à la tête du service de mécénat d'une banque internationale après avoir eu une expérience professionnelle et universitaire dans le domaine du commerce et des relations internationales, a ainsi clairement opposé l'utilisation du mécénat par les relations publiques à une démarche « *more purely philanthropic* ». C'est également ce

---

remplissent un rôle de représentation sociale très important pour les donateurs. Certaines organisations récoltent plusieurs millions de dollars lors de ce type de dîner.

<sup>346</sup> « Nous faisons des bonnes choses, donc si nous obtenons de la publicité à partir de ça, ça ne fait de mal à personne. Ça s'appelle du planning stratégique, et ça fait 10 ans que ça existe. Les gens qui font mon travail ne sont pas tous d'accord. On ne le fait pas pour gagner de l'argent, mais... »

type d'ambiguïté entre mission sociale et fonction stratégique que Daniel Fargeau exprime par son lapsus quand il déclare :

Donc par contre au sein de l'entreprise, un outil, ah, ça y est j'utilise un mot qu'il fallait pas utiliser, une démarche, une démarche, non, je veux pas instrumentaliser, c'est embêtant, mais une démarche de ce genre est une démarche qui va avoir plein d'avantages.

### ***Une dimension sociale à affirmer***

Cette dimension sociale de leur activité, qu'ils expriment de façons différentes en parlant de « *make a difference out there* »<sup>347</sup> ( on peut ici noter l'opposition entre le dedans- l'entreprise prospère- et le dehors – la société dans son ensemble), « *faire se rencontrer la France qui va bien et celle qui va mal* », « *to give back to the community* », ou encore « *être utile à la société* », est également très présente dans les nombreux exemples qu'ils donnent tout au long des entretiens sur les résultats de leurs programmes. Les entretiens effectués regorgent d'aides apportées à des individus et des familles, de bourses financées par les entreprises, de cadres de vie améliorés pour des résidents de maisons de retraite ou de foyers pour sans-abris, d'aide au retour à l'emploi grâce à des entreprises d'insertion soutenues par l'entreprise... Mais c'est justement cette dimension « sociale » de leur activité qui suscite les réticences de certains syndicalistes au sein de l'entreprise, ou de certains responsables du secteur associatif ou public, qui contestent aux responsables du mécénat le droit de s'occuper de ce type de questions au nom de l'entreprise. Ces réserves sont d'autant plus fortes pour les responsables issus exclusivement du monde de l'entreprise, auxquels syndicalistes et militants nient toute connaissance du monde de la solidarité. Les responsables du mécénat ont repoussé ces critiques en les qualifiant d' « idéologiques » - en opposition à leur attitude « pragmatique »<sup>348</sup>, revendiquée comme apolitique et aconfessionnelle. Ainsi, Pierre Gendre, après avoir critiqué la position dogmatique de certains délégués syndicaux, souligne-t-il que « *Pour les handicapés, c'est nous qui avons fait monter le pourcentage [vis-à-vis du nombre total de salariés] à 6%, pas les syndicats.* ». Pour autant, leur identité professionnelle se construit en fonction de ces deux types de concurrence, issus du monde de l'entreprise et du monde associatif.

---

<sup>347</sup> « Faire une différence, là-bas, dehors »

<sup>348</sup> Himmelstein Jerome, *ibid.*

### III.2 Des salariés entre deux mondes

Si ces salariés semblent bien avoir acquis un statut de professionnels, ils n'en occupent pas moins une position délicate dans cet entre-deux-mondes que constitue le mécénat, entre monde associatif et monde marchand<sup>349</sup>.

#### *L'expérience bénévole*

Si à peine un cinquième des responsables rencontrés ont précédemment occupé un poste salarié dans le secteur associatif, la grande majorité d'entre eux ont été bénévoles dans le secteur associatif, voire membres de conseils d'administration d'associations. Les parcours biographiques de ces salariés sont très souvent marqués par un fort engagement bénévole familial, par un bénévolat personnel pérenne. Quelques uns parmi ceux qui n'ont pas été salariés du secteur associatif ont été, alors qu'ils occupaient une fonction productive ou administrative dans leur entreprise, des bénévoles actifs au sein du mécénat. Pour ces responsables, une carrière au sein du mécénat s'est dessinée : de simples bénévoles, ils sont devenus des coordinateurs bénévoles, puis des responsables salariés. Il apparaît ainsi que les carrières de la plupart de ces responsables oscillent entre monde de l'entreprise et monde associatif, ou qu'ils désirent qu'elles aillent en ce sens : parmi les responsables issus du milieu de l'entreprise, beaucoup ont manifesté la volonté de garder un pied dans le milieu associatif une fois en retraite, ou, pour deux d'entre elles, le désir de finir leur carrière dans le monde associatif. C'est le cas de Janet Clinton, cinquante ans, qui avant d'être à la tête du programme de bénévolat d'un conglomérat américain, était dans la finance et la comptabilité :

The local Habitat [for Humanity]<sup>350</sup> wants me in its board. I probably will. Board member would be a first step. I'd like to have a leadership

---

<sup>349</sup> Nous reprenons ici les conceptualisations développées par Anselm Strauss dans «Une perspective en termes de monde social », p. 269-282, dans *La trame de la négociation*, 1992, L'Harmattan .



position in a nonprofit. Most of us don't have a nonprofit background, we come from X351. We can learn contents. What we bring is process skills. We got access to support, to resources.<sup>352</sup>

Certains responsables du bénévolat d'entreprise ont évoqués leurs engagements bénévoles personnels. Ainsi, Susan Green précise dès le début de l'entretien qu'elle est à l'origine de la politique de bénévolat d'entreprise, qu'elle appartient à trois *nonprofit boards*, et qu'elle fait environ vingt heures de bénévolat par mois. La présentation de ce « CV bénévole » est semblable à celle d'un curriculum vitae professionnel : elle est débitée méthodiquement et rapidement. C'est d'ailleurs Susan Green qui a offert notre première incursion dans le monde social du bénévolat américain, en nous amenant avec elle dans une maison médicalisée pour malades du sida en fin de vie, où elle se rend avec son chien, pour faire la conversation aux résidents. Elle souligne, durant notre entretien, qu'elle a été élevée dans un environnement au sein duquel le bénévolat était fortement valorisé : « *my mother was a volunteer* », « *it is just the way I was brought up* »<sup>353</sup>. Elle raconte que lorsqu'elle était enfant, si on lui donnait 1 dollar, elle en dépensait un tiers pour des bonbons, elle mettait de côté un tiers et elle donnait le dernier tiers. Cette façon très conforme à l'éthique américaine d'élever les enfants à la pratique du don lui semble la meilleure possible. Elle a participé à la création de First Step treize ans avant, une *nonprofit organization* aidant les femmes vivant dans une grande précarité à retrouver un emploi. Elle fait désormais partie du « business board » de la Coalition for the Homeless, l'organisation qui a intégré en son sein le programme First Step. Elle a fait bénéficier First Step de son appartenance à une grande entreprise de cosmétique : les femmes de First Step reçoivent du maquillage, des produits de beauté, des salariées-bénévoles deviennent leurs tuteurs, et l'entreprise emploient quelques unes des anciennes bénéficiaires. Lorsque je lui demande ce qu'elle pense des liens entre sa vie professionnelle et son bénévolat, elle déclare, en croisant ses deux mains, « *I am one*

---

<sup>350</sup> Habitat for Humanity est une association américaine qui œuvre à l'accès la propriété des familles défavorisées.

<sup>351</sup> Nom de son entreprise.

<sup>352</sup> « la branche locale de Habitat for Humanity me veut dans son conseil d'administration. Je vais probablement dire oui. La plupart d'entre nous [ses collègues du service de *corporate philanthropy*] n'avons pas d'expérience dans le secteur non lucratif, nous venons de X. nous pouvons apprendre. Ce que nous apportons, ce sont des compétences techniques. Nous avons accès à la technique, aux ressources. »

<sup>353</sup> « Ma mère était une bénévole », « c'est tout simplement la façon dont j'ai été élevée ».



*of the very lucky persons, a lot of my life combines, it is really all connected* »<sup>354</sup>. Elle m'explique qu'il lui est parfois difficile de dire quand elle travaille ou quand elle fait du bénévolat, lors des dîners de bienfaisance par exemple, « *it is hard to separate* ».

### ***L'inscription dans le monde de l'entreprise***

Certains responsables du bénévolat d'entreprise se sont félicités d'avoir une expérience préalable dans d'autres services de l'entreprise, comme Mélanie Ardouin, qui déclare qu'il a été "important d'avoir été dans la filière standard au départ, pas moins de cinq ou six ans, pour comprendre l'entreprise, la logique, les pressions." Ces parcours démontrent ainsi une porosité importante entre les secteurs lucratifs et non lucratifs. Pour autant, certains responsables du mécénat manifestent leur désir d'occuper d'autres fonctions dans l'entreprise, et conçoivent leur position comme une étape dans leur carrière au sein de l'entreprise. C'est le cas pour les deux jeunes collègues d'Oliver Clark, qui estime que la fondation est pour ces jeunes peu diplômés et issus de minorités ethniques une entrée dans le monde de l'entreprise. C'est le cas pour Thomas Jouan, quarante ans, qui a connu une ascension professionnelle importante grâce au mécénat, et dont les prédécesseurs ont continué leur carrière au sein des services de communication et de marketing de l'entreprise :

Oh non moi , je vais, ... franchement ça faisait un moment que j'y pensais et que j'avais envie de faire autre chose de différent par rapport à ce qui était mon métier de base, l'assurance quoi, c'était une opportunité pour moi, c'était un peu grand bond, c'était une évolution professionnelle. A la base je passais de simple rédacteur à un statut de cadre donc c'est une promotion professionnelle,... en même temps donc c'était pour moi une promotion professionnelle et puis quelque chose qui m'intéressait déjà. De pouvoir aider les autres et puis de pouvoir ...je veux dire... ça fait 10 ans que je suis dans la maison, j'ai fait des pieds et des mains pour pouvoir rentrer chez Y et j'y suis arrivé, j'en suis fier. Je suis fier de travailler chez Y. Donc en plus qu'une société permette de faire ce genre, ce genre d'actions, c'est valorisant, quoi. [...] Mais moi je ne tiens pas en place, c'est du transitoire, pour être [dans la structure de mécénat de Y] il faut être passionné. Je pense déjà à partir, pour ne pas être catalogué, comme

---

<sup>354</sup> « Je fais partie des gens très chanceux, une grande partie de ma vie se combine, tout est connecté ».

[ses prédécesseurs, qui ont encore aujourd'hui l'étiquette mécénat au sein de l'entreprise]. Moi je fais 5 ans, et pas plus.

Le fait de travailler dans une structure de mécénat peut donc être un accélérateur de carrière dans le monde de l'entreprise. Pour ces salariés, que Jerome Himmelstein appelle des « corporate animals », le mécénat est un métier valorisant, mais temporaire, qui sera suivi d'autres positions dans l'entreprise. Ces salariés ne tiennent pas pour autant un discours plus décomplexé vis-à-vis des usages mercantiles du mécénat. Comme les autres, ils se distinguent par l'enthousiasme dont ils font preuve quand ils parlent de leur métier. Leur enthousiasme porte toujours sur le contact qu'ils entretiennent avec les associations et les publics bénéficiaires, sur les relations qu'ils ont avec les salariés de l'entreprise, souvent sur la polyvalence et la diversité de leur activité, parfois sur l'aspect créatif de leur fonction, en cela qu'elle demande de développer de nouveaux programmes. Certains insistent sur la satisfaction qu'ils ont à allier monde de l'entreprise et monde associatif, comme Faith Adams - “ To work in a corporate setting, but with a little more meaning than just the financial bottom”<sup>355</sup> - ou Caroline Engel, trente ans, chargée de mission dans la fondation d'un groupe français de BTP après avoir travaillé dans le conseil en création de PME -« On est intégré à un grand groupe, mais on est sur un cœur de métier qui est le nôtre, et puis la mise en relation [entre salariés et associations] c'est sympa. »-. Annie Wilson, qui travaille depuis 1980 chez Disney, a d'abord travaillé au département des ressources humaines, au sein duquel elle a occupé sept ou huit positions, puis le département a déménagé en Floride, et elle a été nommée au sein du département de *community outreach*. Elle déclare « It's the best job I've ever had. », car il lui permet de s'impliquer dans le *nonprofit sector* new-yorkais. Everett White, qui travaille pour la fondation d'une grande banque new-yorkaise, déclare qu'il a des satisfactions quotidiennes dans son travail, ce qui est loin d'être le cas de ses collègues dans les autres services de la banque. Francie Friedman, qui travaille dans la fondation d'une entreprise d'assurance, résume ainsi la façon dont elle voit son métier : « I definitely enjoy being in this field. I get to work with people at their best: they feel good, I support them”.

---

<sup>355</sup> « travailler dans le monde de l'entreprise, mais avec un peu plus de sens que seulement faire croître le profit »

Cet aspect à la fois cohérent et varié de la vie professionnelle des responsables du mécénat rend d'ailleurs parfois leur reclassement professionnel délicat : ce fut le cas de Claudine Alain, qui s'occupait des tâches administratives dans la structure de bénévolat d'entreprise d'une grande entreprise de service française. Suite à une réduction des effectifs du mécénat, elle a dû trouver un poste dans l'entreprise, et, deux ans après, elle n'avait toujours pas renoncé à revenir au mécénat, car son poste de rédacteur l'ennuyait profondément.

### *Un rôle de sensibilisation au monde associatif*

Les responsables du bénévolat estiment avoir un rôle d'éducation vis-à-vis de leurs collègues, en leur offrant l'opportunité de s'intéresser au monde associatif. Ainsi, Sylvain Castel, chargé de mission dans la fondation d'un groupe de BTP, et qui a travaillé auparavant dans des organismes para-publics, constate que « On fait découvrir le monde de l'insertion, et l'humanité aussi [aux gens de l'entreprise] ». Daniel Fargeau insiste quant à lui sur l'importance de l'exemple impulsé par l'association d'entreprise :

On veut montrer à nos collaborateurs que chacun à son niveau peut faire quelque chose de concret. Alors bien sûr chacun ne va pas éradiquer la pauvreté, la maladie, la misère, etc. c'est évident. Mais chacun à son niveau peut faire quelque chose. [...] Alors... j'ai dit tout à l'heure donner, faire comprendre. Je pense moi que la manière de gérer un programme de ce genre, c'est aussi une sorte de programme d'éducation. Ou, pour être moins ambitieux, de sensibilisation. On a sans doute dans l'entreprise un nombre ... Je dis sans doute, parce que j'ai pas fait le compte, rien du tout... Mais donc sans doute dans l'entreprise un nombre important de gens qui ne sont pas en contact, sauf par la Généreuse, des personnes qu'on a ciblées.

Ce rôle d'éducation rend les responsables du mécénat exigeants vis-à-vis du monde associatif, qui doit permettre aux salariés cet éveil à un univers méconnu, comme l'exprime Marie Dumas, 26 ans, chargée de mission au sein du mécénat d'un groupe français de distribution, fraîchement diplômée d'une école de commerce :

Une asso qui vient nous voir, qui veut 10000 euros et qui repartira avec son chèque en étant tout content, non ! au bout d'un moment, si tu fais partenariat, tu fais partenariat. Donc c'est du gagnant- gagnant. On vous donne de l'argent, on vous donne des compétences, mais

vous, vous nous apportez aussi une sensibilité qui va apporter à nos salariés autre chose que la recherche du profit, quoi.

Les responsables du bénévolat d'entreprise attendent, de façon générale, des associations qu'elles comprennent le fonctionnement de l'entreprise et qu'elles s'y adaptent, notamment en adoptant des normes comptables transparentes et une structure hiérarchique plus claire. Les salariés des associations, de leur côté, regrettent ce qui est interprété comme de l'intolérance et comme un fossé difficile à combler entre les deux mondes. Ainsi, Marie-Cécile Sudre, qui travaille dans une association d'insertion, souligne, lors d'une discussion informelle, le passé associatif d'Aurélie Poitevin, pour expliquer le fait que leur collaboration se passe bien, et pour mieux l'opposer à l'attitude d'un autre responsable du mécénat dans un cabinet international de conseil, qui est associé dans ce cabinet, et qui a commencé sa première discussion avec Marie-Cécile en lui disant qu'il avait peu de temps et que leur partenariat devait être efficace et simple. Aurélie Poitevin, de son côté, reconnaît que le passage du monde associatif au monde de l'entreprise l'a obligée à « passer de l'autre côté de la barrière ».

### *Une position périphérique*

Ainsi, à de nombreux égards, les responsables du mécénat occupent une position professionnelle qui, si elle est décrite très majoritairement comme satisfaisante et épanouissante, les oblige à négocier en permanence une place légitime dans le monde de l'entreprise et dans le monde associatif. Certains, comme Oliver Clark, reconnaissent d'ailleurs pleinement le caractère périphérique de leur activité dans l'entreprise : *“During 35 years, everything I did was central, core. Here my role is peripheral. If I were much younger, I would have a harder time. My age works for me. I understand I can't give away if the corporation doesn't have money.”*<sup>356</sup> Certains responsables soulignent d'ailleurs, comme le fait Thomas Jouan précédemment, que le fait de travailler dans les structures de mécénat peut être stigmatisant : ils sont en effet parfois considérés comme des « dames patronnesses » dans l'entreprise, des « *do-gooders* »<sup>357</sup>,

---

<sup>356</sup> « Pendant 35 ans, tout ce que j'ai fait était central, essentiel. Ici mon rôle est périphérique. Si j'étais bien plus jeune, ça serait plus difficile. Mon âge joue pour moi. Je comprends que je ne peux donner si l'entreprise n'a pas d'argent ».

<sup>357</sup> On peut traduire ce terme par « dame patronnesse ».

voire des « *company socialists* », déconnectés des réalités économiques et des pressions quotidiennes endurées par les autres salariés. Le fait d'occuper une position relativement dominée, ou de « back office », au sein des entreprises, du moins en comparaison avec les services les plus « rentables », peut expliquer la surreprésentation des femmes parmi ces salariés. Sur 41 responsables du mécénat ou du bénévolat d'entreprise rencontrés dans les deux pays, seuls 11 étaient des hommes. En outre, aux Etats-Unis, nous avons également constaté une relative surreprésentation de femmes issues de la communauté afro-américaine<sup>358</sup> : lors d'une réunion, dont le compte-rendu dans la suite de ce chapitre, qui réunissait 13 responsables du bénévolat d'entreprise, il y avait un homme, quatre femmes afro-américaines, et une femme *latina*. Les postes de responsables du bénévolat d'entreprise sont, dans leur grande majorité, des postes d'encadrement et liés à une autonomie dans le travail relativement importante. Mais ils ne sont pas au cœur du pouvoir économique. On peut alors faire l'hypothèse qu'ils représentent des positions professionnelles relativement accessibles pour des catégories de salarié(e)s auquel(le)s des carrières plus prestigieuses demeurent relativement inaccessibles<sup>359</sup> – comme l'a montré le travail de Sophie Pochic sur l'entrée massive des femmes dans les postes de cadres fonctionnels ou d'experts, relativement dévalorisés en comparaison avec les postes de cadres dirigeants<sup>360</sup>. En outre, les mondes de la philanthropie et du travail social sont des espaces au sein desquels les femmes ont pu trouver des perspectives de carrière qui leur étaient quasiment interdites dans le monde de l'entreprise ou la sphère politique<sup>361</sup>. Ainsi, le profil sociologique des responsables du mécénat d'entreprise conforte l'analyse organisationnelle de leur position professionnelle.

---

<sup>358</sup> Nous utilisons ici les catégories « afro-américain » et « latino », qui sont formalisées aux Etats-Unis notamment par le recensement, et qui recourent à une catégorisation reprise par les acteurs eux-mêmes.

<sup>359</sup> Sur la question des inégalités liées à la position sociale, au sexe et à la couleur de peau dans le monde du travail, et comment celles-ci influent sur les positions professionnelles, les salaires et l'accès au pouvoir, voir ACKER Joan. *Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations*, *Gender and Society*, vol 20 n°4, Août 2006, p.441-464

<sup>360</sup> POCHIC Sophie, 2005, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, p. 75-93.

<sup>361</sup> Nous renvoyons ici à Kaplan Daniels Arlene, *Invisible Careers, Women Civic Leaders from the Volunteer World*, The University of Chicago Press, 1988, 302 p.; Mc Carthy Kathleen D. (Ed.), *Women, Philanthropy and Civil Society*. (Bloomington: Indiana University Press, 2001)

La position d'« entre-deux-mondes » des responsables du mécénat d'entreprise peut faire penser aux « marginaux sécants » décrits par Michel Crozier<sup>362</sup>. Les « marginaux-sécants » détiennent un pouvoir dans l'organisation du fait de leur rôle d'interprète, qui leur confère la maîtrise d'une « zone d'incertitude ». L'environnement de l'entreprise constitue une zone d'incertitude, et les relations établies entre l'entreprise et le secteur associatif en font partie. On pourrait donc penser que, parce qu'ils détiennent une connaissance des deux mondes et que les relations entre l'entreprise et les associations constituent une source de perturbation potentielle pour l'entreprise, les responsables du mécénat retirent de leur position professionnelle une forme de pouvoir au sein de l'entreprise. Il apparaît que ces salariés ont pour interlocuteurs certains des plus hauts dirigeants de l'entreprise, ce qui les assimile aux instances dirigeantes de l'entreprise. En ce sens, ils tirent effectivement un certain pouvoir de leur statut de « marginaux-sécants ». En revanche, leur position professionnelle est également marquée par une reconnaissance fluctuante et inégale dans les deux mondes et par les négociations symboliques permanentes qu'ils doivent opérer. Cette instabilité et ce déficit relatif de légitimité s'expliquent par la position périphérique du mécénat d'entreprise au sein des entreprises : celui-ci est en effet en très grande partie soumis à l'activité économique centrale de l'entreprise, qui demeure la principale source de pouvoir en son sein.

### ***Le pragmatisme comme référence centrale***

Cependant, les responsables du mécénat valorisent ce rôle d'intermédiaire, qui est tout à fait conforme à la vision qu'ils ont des liens devant unir mondes associatif et marchand : celle de deux mondes ayant bien plus à gagner à collaborer et mieux se connaître qu'à s'ignorer ou se conspuer. C'est cette fonction de ponts, de passeurs que les responsables du mécénat opposent aux postures jugées idéologiques des sceptiques et des critiques vis-à-vis du mécénat, et notamment de son aspect mercantile. Comme le résume Pierre Gendre, « *Personne n'a le monopole du pognon, du cœur, de la radicalité. Nous oeuvrons tous pour une société meilleure.* ». Ce qu'Oliver Clark exprime par : « *The challenge is to have capitalism work for everybody*<sup>363</sup> ». Ce

---

<sup>362</sup> Michel Crozier et Erhardt Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, p. 73

<sup>363</sup> « Le défi, c'est de faire en sorte que la capitalisme profite à tout le monde »

pragmatisme, décrit par Jerome Himmelstein comme une véritable prise de position politique, est omniprésent dans les discours des responsables du mécénat. Maria Torrente, qui travaille pour l'été dans le service de mécénat d'une grande banque d'affaire américaine alors qu'elle fait un Master de Social Work à Columbia University, s'occupe de faire la « *liaison between nonprofits and employees* ». Elle a une petite expérience professionnelle dans le secteur des fondations, et était intéressée par la *corporate philanthropy*. Ses camarades de classe ne comprennent pas ce qu'elle fait là. Elle s'est elle-même demandé quelle était réellement son utilité sociale vis-à-vis des plus nécessiteux, en organisant des activités de bénévolat d'entreprise sur une journée, mais finalement elle trouve qu'elle voit l'utilité de son travail de façon évidente, et elle donne l'exemple d'une activité effectuée la veille, durant laquelle des salariés-bénévoles ont repeint un *community center*<sup>364</sup> : le résultat était visible sur les murs. Ce qu'elle aime dans ce métier, c'est qu'il y a beaucoup d'argent mis sur la table, des vrais moyens. Elle est très impressionnée par le fait que 19000 des 24000 salariés new-yorkais se soient inscrits pour participer au programme de bénévolat de l'été. Elle espère rester l'an prochain, et travailler en même temps qu'elle achève sa dernière année de master.

Une autre manifestation du pragmatisme des responsables du mécénat nous a été apportée par Kurt Thomas, *program manager for corporate citizenship* dans une grande multinationale américaine, chargé de répondre à toutes les enquêtes sur les pratiques de Corporate Social Responsibility de son entreprise. Il n'organise pas directement les activités de bénévolat d'entreprise, mais il en a une bonne connaissance, puisque c'est lui qui en assure la présentation aux agences de notation sociale et à la presse. Pour nous expliquer pourquoi il prend garde à ce que les informations qu'il fournit soient conformes à la réalité des pratiques dans l'entreprise, et pourquoi il pousse ses collègues à s'impliquer dans les politiques de CSR, il déclare "*the only thing the activists did was attack. We wanted to change the tone of the discussion, to take back control of the argument... not only writing checks, but making changes in our business practices.*"<sup>365</sup> Cela fait un an que Kurt Thomas occupe ce poste, après trois ans passés à la direction

---

<sup>364</sup> La traduction française la plus proche serait probablement un centre social.

<sup>365</sup> « La seule chose que faisaient les activistes, c'était attaquer. Nous voulions changer le ton de la discussion, reprendre le contrôle du débat...pas seulement remplir des chèques, mais changer notre façon de faire des affaires ».



stratégique de l'entreprise. Avant d'entrer dans cette entreprise, il nous dit qu'il a lui-même été un « activiste », puis il corrige devant notre air étonné, il n'a pas été vraiment un activiste, mais il a appartenu au Peace Corps, en Afrique. Notre entretien est écourté, car il doit se rendre à une réunion. Voulant en savoir plus sur ce passé « engagé », nous lui envoyons un email le soir même.

Kurt,

thanks for our discussion, it was very interesting. I have an additionnal question: what was/were the reason(s) that made you come to the business world, given your original background?<sup>366</sup>

Thanks again,

Sincerely,

Anne

Il nous répond:

My pleasure, Anne.

In short, my move to the business world represents a transition from idealism to pragmatism. Living in Africa for 2.5 years in a remote village with Africans I saw from their perspective the impact of foreign aid and development work. I felt like it was destructive. The Ghanaians I lived and worked with were very bright and capable, just lacking opportunity. I returned to the US feeling that the best way to help make progress is through the private sector. Being an activist is easy because all you have to do is criticize. To create something you need to be in the private sector. I feel very fortunate to have the position now to do this. Let me know if you have more questions<sup>367</sup>.

Best Regards,

Kurt

---

<sup>366</sup> «Merci pour notre discussion, c'était très intéressant. J'ai encore une question pour vous: quelle(s) raison(s) vous ont poussé à travailler dans le monde de l'entreprise, étant donné votre parcours original? »

<sup>367</sup> «Pour résumer, mon arrivée dans le monde de l'entreprise représente une transition de l'idéalisme au pragmatisme. En vivant en Afrique pendant 2 ans et demi avec des Africains, j'ai pu adopter leur point de vue sur l'aide internationale et le développement. Et j'ai senti que c'était destructeur. Les Ghanéens avec lesquels j'ai vécu et travaillé étaient très intelligents et capables, ils manquaient juste d'opportunités. Je suis revenu aux Etats-Unis en pensant que le meilleur moyen d'aider à ce qu'il y ait des progrès était de passer par le secteur privé. Etre un activiste, c'est facile, parce que tout ce que vous avez à faire, c'est critiquer. Pour créer quelque chose, vous devez être dans le secteur privé. J'ai le sentiment d'avoir beaucoup de chance d'être là où je suis pour pouvoir faire cela. »



Ce pragmatisme, opposé à un idéalisme improductif qui serait le propre des « activistes », ne leur permet pas toujours de régler le dilemme qui préside à leur pratique professionnelle, entre l'efficacité sociale des programmes qu'ils soutiennent et leur rentabilité symbolique et managériale pour l'entreprise.

Les responsables du bénévolat d'entreprise se caractérisent donc par leur capacité à naviguer entre deux mondes, et entre deux logiques : la logique philanthropique, et la logique économique. Nous allons désormais voir dans quelle mesure ils constituent un groupe professionnel en formation.

### III.3 Un groupe professionnel en formation ?

Les responsables du mécénat exercent souvent leur métier seuls, ou au sein d'équipes restreintes. La majorité des structures étudiées comprend en effet de deux à cinq salariés, rarement plus de six. La taille réduite de leurs équipes les place donc dans un isolement relatif au sein de leur entreprise : ils n'ont que bien peu d'interlocuteurs auxquels ils peuvent se référer en cas de doute ou de problème à régler. En conséquence, leurs homologues dans les autres entreprises mécènes comptent bien souvent parmi leurs interlocuteurs les plus fréquents. Ces contacts se font de manière informelle, mais aussi dans le cadre formel des associations professionnelles et des organisations de promotion du mécénat étudiées dans les chapitres précédents. Celles-ci sont un lieu de rencontre pour les responsables du mécénat, qui y comparent leurs programmes, partagent leurs expériences, exposent les différents partenariats qu'ils entretiennent avec des associations, et commentent les tendances observées dans leur domaine ou les programmes innovants introduits par les uns et les autres.

*Chaque mois, les membres des Corporate Volunteers of New York (CVNY) se réunissent, le plus souvent en tout début de journée. En avril 2007, la réunion se tient au sein du New York Life Building, entre 8h30 et 10h15. Ce sont les deux salariées en charge du mécénat de New York Life Insurance qui accueillent les autres dans une salle de réunion située au sous-sol de ce grand immeuble luxueux. Suite à l'envoi d'un e-mail dans lequel j'annonçais mon retour à New York pour trois semaines, Oliver Clark m'avait invitée à assister à cette réunion. Sont présents les responsables du mécénat de Salesforce.com – une entreprise de logiciels de vente par internet –, d'Hitachi, de Fidelity Investments, de Time Warner, de la Deutsche Bank, de Credit Suisse First Boston, de Bank of Tokyo, de New York Life, de Goldman Sachs et de TIAA-CREF – une compagnie d'assurance -. Les treize présents sont des femmes, à une exception près. Le seul homme présent a une trentaine d'années, il est en train de suivre une formation en MBA, et effectue un stage au sein du service de mécénat de Salesforce. Oliver Clark est absent.*

*L'ordre du jour de la réunion, annoncé par e-mail aux participants, prévoyait de parler des « summer initiatives » - les programmes de bénévolat d'entreprise organisés pendant l'été – et de « volunteer recognition » - soit les différentes façons de valoriser au sein de l'entreprise les salariés-bénévoles -. L'ambiance est cordiale, environ la moitié des présents se connaissent, il y a de la nourriture offerte, des boissons chaudes et des jus de fruits. La réunion commence formellement vers 8h45. En attendant, des discussions s'amorcent et chaque nouveau venu se présente. La responsable du mécénat de Salesforce.com, qui est afro-américaine et a une quarantaine d'années, me dit qu'elle a habité en France, qu'elle y va dans quelques semaines. Son entreprise essaye d'implanter un programme de bénévolat d'entreprise dans leur branche française, mais que ça n'en est qu'au stade de projet car c'est le tout début du « giving back to the community » en France.*

*Les participants parlent d'avoir recours au TCC group un cabinet de conseil pour les nonprofit organizations et les services de mécénat, spécialisé en « strategic planning » et en évaluation des programmes. La responsable du mécénat de Time Warner (TW), une femme afro-américaine d'une cinquantaine d'années, a l'air de bien les connaître. Le stagiaire de Salesforce.com va faire un stage chez TCC à propos des « CSR metrics » - les différentes façons de mesurer l'ampleur et l'efficacité des politiques de Corporate Social Responsibility.*

*C'est la salariée de Deutsche Bank (DB) qui anime la réunion. Elle présente l'ordre du jour. Il va d'abord s'agir de discuter de « what to do with summer interns and regular employees during summer<sup>368</sup> », puis des « volunteer recognition programs »<sup>369</sup>, sur le principe d'un tour de table qui permettra à chacun de dresser un panorama de ce qui se fait dans son entreprise.*

*Durant le tour de table, la politique de bénévolat d'entreprise de Goldman Sachs apparaît comme celle ayant la plus grande ampleur. La salariée de Goldman Sachs (GS), une femme d'origine latino-américaine d'une quarantaine d'années, explique que l'entreprise organise pour la onzième année son « Community Works program ». 8000 personnes se sont inscrites le premier jour, et il y a 700 activités organisées entre la fin avril et la fin août. En outre, le service de mécénat organise des activités de bénévolat*

---

<sup>368</sup> « que faire avec les employés saisonniers et les autres pendant l'été ? »

<sup>369</sup> programmes de reconnaissance pour les bénévoles

d'entreprise pour les *summer interns*<sup>370</sup>, qui regroupent entre 15 et 400 bénévoles. Elle explique que « *volunteering is ingrained in our regular employees* »<sup>371</sup>, mais qu'il faut éduquer les nouveaux employés. Elle donne l'exemple de jeunes employés qui ont nettoyé une plage et ont laissé les ordures sur place. Elle donne cet exemple aux nouveaux pour leur montrer ce qu'il ne faut pas faire. Elle cite aussi ceux qui prennent les brochures des *nonprofit organizations*, et les jettent. Elle leur explique alors: "Hey guys, a glossy brochure is expensive for most nonprofits."<sup>372</sup> La plupart des participants à la réunion organisent plutôt des "NYCares-ish type of things"<sup>373</sup>, dans Central Park par exemple.

Les participants abordent ensuite la question du budget des « *summer programs* ». Il apparaît que dans l'ensemble, si les activités de bénévolat reposent l'utilisation des compétences professionnelles des salariés, et qu'elles servent des objectifs de « *team building* », les financements viennent des services de l'entreprise dont dépendent les salariés, ou du service des ressources humaines. L'une des salariées de CSFB explique que chez CSFB, la source du budget dépend de la nature du service qui envoie ses salariés faire du bénévolat. Elle donne l'exemple des « *securities* » : leur département de recrutement paie, car ils ont beaucoup d'argent. Quand c'est le back office, la fondation et le back office se partagent les coûts, car le back office n'a pas un gros budget. L'une des salariées de CSFB rappelle que la fondation travaille sur le principe du partenariat avec le service des ressources humaines. L'organisation d'activités de bénévolat d'entreprise pour les « *summer interns* » est un service que la fondation CSFB rend au service des ressources humaines : il faut donc négocier les coûts.

---

<sup>370</sup> La plupart des grandes entreprises américaines emploient massivement des *summer interns* pour l'été, qui sont payés comme des contrats à durée limitée, et qui sont souvent des étudiants qui par la suite pourront être embauchés par l'entreprise, une fois leur diplôme en poche. Ils font donc l'objet d'un soin particulier, notamment pour les familiariser aux « valeurs » de l'entreprise, et les fidéliser.

<sup>371</sup> « Le bénévolat est enraciné chez nos salariés »

<sup>372</sup> « Eh les gars, une brochure en papier glacé, ça coûte cher aux associations »

<sup>373</sup> Ces activités « de type New York Cares » sont des activités de bénévolat d'une journée, basées le plus souvent sur des travaux manuels. New York Cares est une *nonprofit organization* de promotion du bénévolat, qui met en contact les *nonprofit organizations* qui ont besoin de bénévoles, et les New Yorkais à la recherche d'occasions de faire du bénévolat. New York Cares organise des journées de bénévolat d'entreprise, contre des frais conséquents facturés aux entreprises. C'est l'un des modes de financement de l'organisation, qui lui permet de ne pas faire payer les *nonprofit organizations* pour recourir à ses services.

Une partie des discussions porte sur la question de la mesure du bénévolat d'entreprise. L'ensemble des présents reconnaît que d'une part la pression de la part des dirigeants d'entreprise pour que les responsables du bénévolat fournissent des chiffres est forte, et que d'autre part, il est très difficile d'établir des chiffres. Les deux salariées de la fondation CSFB, qui ont toutes les deux une trentaine d'années, utilisent quant à elles des questions sur le bénévolat d'entreprise incluses dans l'évaluation de l'été par les stagiaires. Elles estiment que « *It gives us a lot of feedback.* »<sup>374</sup> La représentante de Fidelity explique que des réunions sont organisées avec les *summer interns* et les cadres dirigeants de l'entreprise, pour une évaluation informelle sous la forme d'une conversation. Elle explique que les *summer interns* ont spontanément parlé, l'année précédente, de *civic responsibility*. Elle explique que pour le service de mécénat, c'est une bonne façon de montrer à la direction que les programmes ont un impact sur l'image de l'entreprise auprès des potentiels recrutés. Les salariés de Salesforce, qui insistent sur le fait que dans leur entreprise 70% des salariés font du bénévolat, et que « *it's even more than Timberland* »<sup>375</sup>, utilisent un « *tracking program* » - un programme de mesure a posteriori des pratiques de bénévolat d'entreprise -, basé sur *salesforce.com*. La fondation fait d'ailleurs don de ce logiciel à certaines *nonprofit organizations* tous les ans. TW dit que l'une de « *ses* » *nonprofit organizations* en a bénéficié et que c'est très bien. La salariée Salesforce.com incite alors les présents à en parler à leurs bénéficiaires.

La discussion sur les « *recognition programs* » fait apparaître plusieurs facettes. La responsable de Goldman Sachs assimile par exemple la possibilité pour les cadres très supérieurs – qui ont au moins un statut de vice-president -, d'être détaché six mois dans une *nonprofit organization* à un « *recognition program* ». Les deux femmes de CSFB parlent de la deuxième cérémonie de « *giving back awards* » qu'elles organisent la semaine suivante<sup>376</sup>. Elles ironisent sur l'originalité du nom, mais soulignent que « *that's our culture* ». Les salariés de la fondation CSFB envoient une carte de remerciement aux salariés-bénévoles parce que « *we really want them to feel*

---

<sup>374</sup> « Cela nous donne beaucoup de retours »

<sup>375</sup> « C'est même plus que Timberland ! »

<sup>376</sup> Nous renvoyons ici à la description qui figure au début du chapitre un.

*appreciated*”<sup>377</sup>. Elles expliquent le principe des *door prices*, financés par les membres du conseil d’administration de la fondation, qui sont les dirigeants de CSFB. Etant donné leurs revenus, ça n’est pas un problème pour eux de donner quelques centaines de dollars. Elles annoncent qu’il y aura un spectacle donné par l’une des *nonprofit organizations* soutenues, et que dix *awards* seront remis. L’une des salariées de CSFB fait remarquer aux autres, de façon un peu moqueuse, à quel point sa collègue est enthousiaste (ce qui est vrai). Celle-ci répond « *I’m a social worker, I need to be supportive!* ».

L’une des participantes leur demande comment les bénévoles récompensés sont sélectionnés. La salariée CSFB qui visiblement est la plus ancienne répond « *we know our volunteers and who is beyond and above.* »<sup>378</sup>. Il y a 1000 dollars de bourse pour la *nonprofit organization* du choix des gagnants, et ce système est très populaire. La cérémonie va avoir lieu pendant la *Volunteer week*, and « *our CEO is supposed to come* »<sup>379</sup>. L’une des salariées CSFB insiste sur le « *supposed to* », en disant qu’elle ne sait pas si les autres participants à la réunion le savent, mais il vient d’être nommé CEO de tout Crédit Suisse, donc il est encore plus difficile qu’avant de l’avoir. Les deux salariées CSFB ne sont pas d’accord sur le fait de savoir si elles ont annoncé cette venue aux salariés-bénévoles. Enfin, elles expliquent qu’il y aura de la bière et du vin, pas d’alcool fort, parce que « *we’re a nonprofit, so, no liquor* »<sup>380</sup>. Elles plaisantent sur le fait que même si les gens ne viennent que pour la boisson, « *they’ll be inspired* »<sup>381</sup>. L’année passée, 300 personnes sont venues.

La représentante de Fidelity organise elle aussi un programme de « *recognition* » formalisé, pour les salariés qui participent à trois projets ou plus dans l’année. Cette année, deux fois plus de gens que l’an dernier ont participé, et 40 personnes ont assisté à la cérémonie. Durant un petit déjeuner, la direction de Fidelity donne 4000\$ aux bénévoles, à redistribuer aux *nonprofit organizations* de leur choix. La représentante de Fidelity souligne qu’elle connaît bien les salariés-bénévoles, comme chez CSFB, et elle

---

<sup>377</sup> « Nous voulons vraiment qu’ils sentent qu’ils sont appréciés »

<sup>378</sup> Elle veut dire qu’ils savent qui fait le plus de bénévolat, qui n’en fait pas beaucoup.

<sup>379</sup> « Notre PDG est censé venir »

<sup>380</sup> Les deux salariées travaillent effectivement pour la fondation CSFB, qui est une *nonprofit organization*.

<sup>381</sup> On retrouve ici l’idée d’exemple, d’éducation des salariés par le mécénat d’entreprise.

parle de leur émotion: « we had a couple of tears and I felt good about it »<sup>382</sup>. Cette remarque déclenche les rires autour de la table, et une salariée de CSFB remarque que “ tears are good for our business ”<sup>383</sup>.

Une autre facette des « recognition programs » est évoquée : il s’agit des histoires au sujet des salariés-bénévoles qui sont mises sur l’intranet ou sur internet, avec des photos. Les participants à la réunion trouvent que c’est une très bonne idée. La représentante de TIAA-CREF explique que des films sont tournés lors de chaque activité, pour être ensuite envoyés par e-mail à tous les salariés. Ces films sont également diffusés lors des cocktails ou des séminaires organisés pour les salariés.

L’une des salariées de CSFB explique qu’à chaque cérémonie, la fondation offre un objet aux salariés bénévoles. Les salariés-bénévoles les ont sur leur bureau, et tout le monde les voit. La représentante de Fidelity délivre quant à elle des petits certificats de bénévolat. Elle fait allusion au fait que certains salariés qui avaient pris des responsabilités dans le bénévolat ont trouvé plus facilement un nouveau travail dans l’entreprise. Quelqu’un raconte qu’une entreprise de Minneapolis a appelé son programme de bénévolat « Mission Education », et ils donnent aux bénévoles des photos d’eux en train de faire du bénévolat, encadrées, avec un blason. La salariée Salesforce.com explique qu’en Europe et en Asie, les gens ne veulent pas de « recognition program ».

A la fin de la réunion, l’une des salariées de CSFB souligne qu’il faudrait que CVNY ait un site internet, car lorsqu’elle parle de l’organisation, les gens demandent toujours s’il y a un site pour avoir des informations. Elle dit aussi qu’elle est déçue par la « volunteer fair »<sup>384</sup>, car il n’y avait pas grand monde. Les participants se mettent d’accord sur le fait de n’organiser de volunteer fair que tous les deux ans. La réunion se termine par un petit discours de la représentante de Deutsche Bank, qui passe la parole ensuite aux autres membres du comité exécutif de CVNY, pour dire que les élections approchent, « it’s been a joy to serve this organization », que les sept membres du comité ont travaillé en équipe, avec un partage des tâches mais une forte

---

<sup>382</sup> « Nous avons eu quelques larmes, et j’étais contente »

<sup>383</sup> « Les larmes sont bonnes pour nos affaires »

<sup>384</sup> Il s’agissait d’une journée durant laquelle des nonprofit organizations étaient invitées à venir se présenter et rencontrer les membres de CVNY, ainsi que certains salariés-bénévoles.



collaboration. Enfin, elle remarque qu'il n'y a que des femmes, « *we need so much testosterone* »<sup>385</sup>. Les autres membres de CVNY sont donc incités à envisager de prendre quelques responsabilités. Lors de la prochaine réunion il y aura des membres de NY association for volunteer coordinators. La représentante de Deutsche Bank clôt la réunion en indiquant aux représentantes de Hitachi et Fidelity qu'il existe un Corporate Volunteer Council à Wetchester<sup>386</sup>, et que cela pourrait les aider pour les branches de leurs entreprises qui sont là-bas.

Chacun quitte ensuite assez rapidement la salle, et rejoint son lieu de travail. Les salariées de CSFB acceptent de m'envoyer les informations concernant la cérémonie qu'elles organisent la semaine suivante.

Ainsi les responsables du mécénat témoignent de l'intérêt qu'ils trouvent à fréquenter ces structures, comme Francie Friedman « *It's very collegial. We all kind of know eachother. We still compete but it's very collegial* »<sup>387</sup>, Faith Adams « *we're fairly isolated, we're in small offices, so it's important to get out* »<sup>388</sup>, ou encore Oliver Clark: « *I was struck by the way everybody wants to help everybody else give back more effectively. There's no competition. That's very gratifying. I have answers to my questions* »<sup>389</sup>.

Les responsables du mécénat participent ou animent des cours dans les universités et les écoles de commerce sur l'exercice de leur profession. Il n'existe pas, dans aucun des deux pays, de cursus universitaires créés spécifiquement pour devenir responsable du mécénat, mais des 3<sup>ème</sup> cycles de management de la responsabilité sociale des entreprises, ou de management des organisations à but non lucratif, existent de part et d'autre de l'Atlantique. De même, de nombreuses grandes écoles et écoles de commerce proposent des spécialisations et des options en relation avec le mécénat. Il apparaît que

---

<sup>385</sup> « Nous avons vraiment besoin de testostérone »

<sup>386</sup> Ville au Nord de New York.

<sup>387</sup> « C'est très collégial. On se connaît presque tous. On est en concurrence, mais c'est très collégial »

<sup>388</sup> « On est assez isolés, on est dans des petits services, donc c'est important de sortir »

<sup>389</sup> J'ai été frappé par la façon dont tout le monde veut aider les autres à redistribuer les ressources plus efficacement. Il n'y a pas de concurrence. C'est très gratifiant. Je trouve des réponses à mes questions ».



le nombre de postes de responsables du mécénat est assez restreint : on peut l'évaluer à une cinquantaine de personnes en France, et environ 200 à New York. Ces chiffres doublent voire triplent ou quadruplent si on leur ajoute les salariés dont l'activité est centrée sur la notion de responsabilité sociale de l'entreprise : ceux-ci travaillent alors non seulement dans les services de mécénat, mais aussi, de façon plus large, dans les services de développement durable ou de responsabilité sociale<sup>390</sup>. Certains responsables du mécénat ont également souligné les similarités qui les liaient aux salariés associatifs chargés des partenariats avec les entreprises. Quoiqu'il en soit, ces activités n'occupent encore qu'un nombre assez limité de salariés, et qu'il n'existe pas à proprement parler de cursus de formation spécialisé, ce qui va à l'encontre de la définition fonctionnaliste des professions. En revanche, l'existence de modules de formation, d'option et de spécialisation au sein de cursus plus généraux, et d'une activité importante de promotion de cette activité plaide en faveur d'une approche plus interactionniste de la profession de responsable du mécénat.

L'absence d'une formation spécialisée, d'une « juridiction » et d'une reconnaissance du groupe par les pouvoirs publics explique que ce groupe de salariés ne constitue pas une profession établie ou une profession au sens anglo-saxon du terme. Cependant, il constitue très certainement un groupe professionnel ou une profession en opposition à la fois avec la notion d'amateurisme et d'inexpérience. La revendication, notamment au travers d'associations professionnelles, de la légitimité de leur activité, de son caractère nécessaire et de manières de mener à bien cette activité, définit pour cette activité à la fois une licence et un mandat, deux notions révélatrices selon Hughes du passage au statut de profession. Nous avons montré que la question du mandat demeure fragile, en raison de la présence toujours importante des dirigeants d'entreprise dans la définition et la représentation des politiques de mécénat d'entreprise. Les responsables du mécénat sont tout à fait conscients de l'importance de la promotion de leur profession. Ainsi, Claire Naville, directrice charismatique de la fondation d'une

---

<sup>390</sup> Et le Center on Corporate Citizenship du Boston College a fait paraître un « profile of the profession », recensant les pratiques salariales et de protection sociale des entreprises vis-à-vis de ces salariés responsables des services de responsabilité sociale de l'entreprise. Ce centre, s'il a une structure universitaire certaine, est lui aussi une organisation dont les membres alimentent largement les études de terrain. Notre recherche ne nous permet pas de dire si cette profession en est réellement une, mais il semble évident qu'elle tente de se constituer comme telle. Les responsables du mécénat en seraient un segment.

entreprise de tourisme, déclare-t-elle : « *un tiers de mon temps est consacré à participer à des tables rondes, des colloques. Ca fait partie du métier, ce transfert d'expérience, ce ...prosélytisme.* ». Les associations professionnelles au sein desquelles les responsables du mécénat se retrouvent leur permettent de créer un entre soi qui repose sur la reconnaissance de savoir-faire propres et d'une expérience professionnelle partagée.

C'est en ce sens que l'on peut parler de professionnalisation dans l'organisation du bénévolat d'entreprise : cette activité est pratiquée par des salariés qui défendent la spécificité de leurs compétences face à d'autres groupes professionnels, qui entretiennent cette spécificité dans des organisations professionnelles, et qui commencent aujourd'hui à transmettre leur expérience professionnelle dans des formations universitaires.

Enfin, les responsables du mécénat s'occupant exclusivement de bénévolat constituent, en ce qu'ils tentent constamment de « ringardiser » ceux décrits comme de simple porte-plumes passant leurs journées à signer des chèques, un segment professionnel de la profession de responsable du mécénat (Strauss, 1992). Ainsi Daniel Fargeau, ironise-t-il sur le fait que « *nous, signer des chèques et s'en laver les mains, ça n'a jamais été notre truc* ». Pierre Gendre confirme : « *Il faut que du président au vendeur on puisse s'y retrouver sinon on reste dans l'accompagnement de la bonne conscience, on redistribue des chèques à des assos. C'était valable dans les années 1960-1980.* ».

Ces salariés, acteurs de la construction collective des politiques de bénévolat d'entreprise par leurs carrières et leur participation à des organisations professionnelles, sont également, et avant tout, chargés de servir les intérêts de leur employeur, et sont les artisans de l'adaptation des politiques de bénévolat d'entreprise au sein de chaque entreprise. Leur rôle est de faire des politiques de bénévolat d'entreprise des instruments de distinction au sein des entreprises, et entre elles. Toute collective que puisse être sa conception, le bénévolat d'entreprise est également traversé par des enjeux de concurrence, et les responsables du bénévolat sont sur ce point en première ligne, parfois aux côtés de leurs dirigeants. La comparaison implicite avec Timberland que fait l'une des participantes de la réunion dont nous avons relaté le déroulement

précédemment témoigne de ces enjeux de distinction d'une entreprise à l'autre. Nous verrons dans le dernier chapitre que ceux-ci se lisent également au travers des relations établies avec les organisations non lucratives accueillant le fonds et les salariés-bénévoles des entreprises mécènes.

## Conclusion

Ainsi, les responsables du bénévolat d'entreprise exercent une partie de leur activité en collaboration étroite avec leurs homologues d'autres grandes entreprises. Ils occupent des positions similaires d'une entreprise à l'autre, et sont confrontés aux mêmes types de problèmes quant au recrutement de salariés-bénévoles, aux relations avec les autres services et les dirigeants de l'entreprise, au choix des organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles et du type d'activités qui sont proposées à ces derniers. Leur participation aux réunions de plusieurs organisations professionnelles leur permet de se rencontrer et de parler de ces questions. C'est également la participation à ces réunions qui socialise les responsables du mécénat à l'argumentaire commun qui assure la légitimité des politiques de bénévolat au sein du monde des grandes entreprises. Au final, il nous semble que ces salariés partagent des orientations et des dispositions dont la proximité prime sur leur appartenance à des entreprises différentes. Ronald Burt et Joseph Galaskiewicz ont montré que le partage de positions similaires et l'appartenance à des réseaux professionnels favorisaient des formes de contagion organisationnelle d'un service de mécénat d'entreprise à un autre, et que ceux-ci, en conséquence, tendaient à attribuer des fonds aux mêmes organisations<sup>391</sup>. Nous revenons dans le dernier chapitre sur cette dimension de l'activité des responsables du mécénat.

L'activité professionnelle des responsables du mécénat d'entreprise dépend en grande partie de la participation des salariés de chaque entreprise aux activités de bénévolat d'entreprise. Nous allons voir dans le chapitre suivant quels sont les ressorts de cette participation, et comment elle s'articule avec la vie au travail des salariés-bénévoles.

---

<sup>391</sup> BURT Ronald S., GALASCIEWICZ Joseph. Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 36, n°1, p.88-105

## **Chapitre 6 : Participer au bénévolat d'entreprise : un engagement au service de l'entreprise.**

Après s'être intéressé à ceux qui organisent le bénévolat d'entreprise, nous allons ici nous attacher à ceux qui y participent. Les salariés-bénévoles ont constitué le point de départ de notre recherche : en effet, le mémoire de DEA qui a précédé cette thèse traitait tout particulièrement des salariés-bénévoles dans deux grandes entreprises françaises, de la façon dont ils parlaient de leur bénévolat et de leur vie professionnelle, des raisons qu'ils invoquaient pour expliquer leur participation au bénévolat d'entreprise, de l'insertion de celui-ci dans leurs parcours biographiques. Ce chapitre constitue donc un approfondissement de la réflexion commencée alors, dans deux directions : d'une part, l'enquête de terrain menée en thèse a permis de rencontrer plus de salariés bénévoles, à la fois dans les deux entreprises déjà étudiées, mais également dans d'autres grandes entreprises françaises, puis dans des grandes entreprises américaines. Nous avons ainsi pu mener, au total, 31 entretiens formels avec des salariés bénévoles en France et 10 entretiens formels avec des salariés bénévoles aux Etats-Unis. Le nombre bien moindre d'entretiens américains a été partiellement compensé par la conduite de 12 observations lors d'activités de bénévolat d'entreprise organisées par trois entreprises étudiées (Disney, Citigroup, Ralph Lauren). Ce type d'observations a également été mené en France auprès de Ford, du Club Méditerranée, de Disney, d'Axa, de Pinault-Printemps-Redoute et de Nokia. Au total, nous avons donc rencontré des salariés-bénévoles issus de onze grandes entreprises françaises et de six grandes entreprises américaines.

Deux interrogations ont orienté notre réflexion au sujet des salariés-bénévoles. L'une ressort du terme même de « bénévole ». Les termes « bénévole » et « volunteer » ont la même étymologie : le latin *bene volo*, qui en français est passé du sens de « faire

le bien » à la notion de « bon vouloir ». Comme l'a montré Maud Simonet<sup>392</sup>, la définition du terme « bénévole » peut être articulée autour d'un noyau dur, qui comprend les éléments suivants : la liberté de l'action, la non rémunération, le fait d'effectuer une action dirigée vers autrui, et le fait de l'effectuer en dehors du cadre familial. Le premier critère peut poser quelques difficultés à l'utilisation du terme « bénévole » pour qualifier les salariés participant aux politiques de bénévolat d'entreprise, selon que cette participation est contrainte ou non. En effet, comme le soulignent Susan Ellis et Kathryn Noyes, « There are times when social norms place enough pressure on individuals that they are forced into certain activities, regardless of their will to do so. This happen when one's employer makes it clear that participation in an outside activity is expected and to refuse would be to jeopardize one's job »<sup>393</sup>. La question de la contrainte sociale nous a, dès le début de l'enquête, intriguée. Nous pensions que son statut était variable d'une activité de bénévolat d'entreprise à l'autre. En effet, nous faisons l'hypothèse que si certaines activités étaient obligatoires, la question de la contrainte apparaîtrait à la fois immédiatement au premier plan, puis passerait rapidement au second plan, puisque l'existence d'une contrainte était officiellement reconnue par l'ensemble des acteurs en place. En revanche, dans le cas d'activités reposant sur la participation volontaire des salariés, cette question apparaissait de façon plus ambiguë. Dans quelle mesure les salariés-bénévoles subissaient-ils des formes de pressions de la part de leur hiérarchie pour participer aux activités de bénévolat d'entreprise ?

Ce point est étroitement lié à la deuxième interrogation qui nous a poussé à nous intéresser aux salarié-bénévoles : comment expliquer qu'autant de salariés participent à ces activités ? Poser la question ainsi va à contre-courant des discours des responsables du bénévolat et des brochures et guides de promotion du mécénat et du bénévolat

---

<sup>392</sup> Maud Simonet, 2000, *ibid.*, p. 111 et sqq. Pour établir le « noyau dur » de la définition du bénévolat, Maud Simonet fait notamment référence aux ouvrages de Dan Ferrand Bechman, de Susan Ellis et Kathryn Noyes, et aux enquêtes d'Independent Sector qui figurent dans la bibliographie.

<sup>393</sup> P. 4 in Ellis Susan J. et Noyes Katherine H., *By the people, A History of Americans as Volunteers*, Jossey Bass, 1990, San Francisco, 432 p. « Il y a des moments où les normes sociales font peser sur les individus une telle pression qu'ils se sentent forcés d'effectuer certaines activités, indépendamment de leur désir de les effectuer ou non. Cela arrive lorsqu'un employeur explique clairement que la participation à une activité hors de l'entreprise est attendue, et que refuser d'y participer reviendrait à mettre en danger sa position professionnelle. »

d'entreprise, dont la préoccupation majeure est de recruter plus de salariés-bénévoles, et consiste donc plutôt à se demander pourquoi un plus grand nombre de salariés ne participent pas aux politiques de bénévolat d'entreprise. Ce renversement de la question a été à la fois inspiré par les préjugés que nous avons à l'égard de notre objet, dont nous avons parlé dans le chapitre préliminaire et qui faisaient de la participation au bénévolat d'entreprise un objet étrange, voire suspect, et par la lecture de *Manufacturing Consent*, de Michael Burawoy<sup>394</sup>. Dans cet ouvrage, Burawoy revient dans l'usine étudiée dans la banlieue de Chicago par Donald Roy trente ans auparavant, avec comme question de départ le fait de se demander non pas pourquoi les ouvriers ne travaillent pas plus, mais plutôt pourquoi est-ce qu'ils travaillent autant. Cette question du consentement à l'exploitation pose le problème de la place des résistances ouvrières, et de leur impact sur l'exploitation. Cette posture de recherche incite ainsi à prendre les politiques managériales à la fois en elles-mêmes, ce que nous avons fait jusqu'à présent, mais également par rapport aux réactions qu'elles suscitent, si réactions il y a. Ces réactions incitent à approfondir certains traits des politiques managériales.

Ainsi, l'étude des réactions aux politiques de bénévolat d'entreprise, ou, formulé autrement, de la participation des salariés au bénévolat d'entreprise, permet d'en appréhender certains traits : les raisons que les salariés mobilisent pour expliquer leur participation aux politiques de bénévolat d'entreprise, les effets fédérateurs du bénévolat d'entreprise au sein des entreprises, puis les liens entre bénévolat d'entreprise et vie professionnelle des salariés.

L'étude des réactions aux politiques de bénévolat d'entreprise comprend également celle des positions syndicales : elle fait l'objet du chapitre suivant, et permet d'étudier le type d'engagement promu dans le cadre du bénévolat d'entreprise au regard de l'engagement syndical.

Au préalable, notons que la deuxième composante de la définition du bénévolat, qui consiste dans l'absence d'une rémunération qui viendrait en contrepartie du travail bénévole, pose également problème quand à la pertinence de l'appellation « bénévole » pour certains salariés-« bénévoles ». En effet, certaines activités de bénévolat sont organisées sur le temps de travail. Les salariés reçoivent alors leur rémunération

---

<sup>394</sup> Burawoy Michael, *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, 1979, 267 p.

habituelle, mais ils exercent une activité au profit d'une organisation non lucrative. Pour autant, même dans ce cas de figure, les termes de « bénévole », « bénévolat », « give back », « volunteer », « to serve », « community service » sont utilisés par les salariés-bénévoles eux-mêmes, et par les responsables du bénévolat d'entreprise, pour désigner la nature de l'activité exercée, et, par contagion, celui qui l'exerce. Les salariés associatifs qui accueillent ces salariés-« bénévoles », dont nous reparlerons dans le dernier chapitre, les désignent également comme des bénévoles. Le fait que les activités de bénévolat d'entreprise entrent dans le cadre des mondes sociaux du bénévolat français et américain – notamment par la nature des tâches qui sont effectuées - entraîne donc leur qualification « bénévole ». Le cas du bénévolat d'entreprise rémunéré illustre la porosité des frontières des mondes sociaux du bénévolat, et le fait que le type idéal du bénévolat, défini par les quatre critères énoncés plus haut, ne résume pas la localisation de ces frontières, à la fois d'un point de vue sémantique, et dans les pratiques qu'elles entourent.

Nous allons donc d'abord analyser la participation au bénévolat d'entreprise, en nous attachant à ses diverses modalités et à un portrait des salariés-bénévoles. Dans un deuxième temps, nous montrons comment les politiques de bénévolat d'entreprise sont utilisées comme un outil managérial visant à soutenir une conception communautaire de l'entreprise. Il apparaît dans un troisième temps que si la participation au bénévolat d'entreprise génère effectivement un attachement singulier à l'entreprise, ou du moins à une partie de ses salariés et de ses dirigeants, le bénévolat d'entreprise a des effets réels, et ambigus, sur la vie au travail de certains salariés-bénévoles. Pour conclure, nous montrerons que s'il a été difficile de les rencontrer, les salariés qui ne participent pas au bénévolat d'entreprise formulent des critiques à l'égard des politiques de bénévolat d'entreprise qui portent sur l'utilisation mercantile du bénévolat des salariés et la place prise par l'entreprise dans la vie des salariés.



## **I Participer au bénévolat d'entreprise**

Pour pouvoir étudier les effets de la participation au bénévolat d'entreprise sur la vie professionnelle des salariés-bénévoles, nous dresserons préalablement un portrait de ces salariés-bénévoles. Nous déclinons ce portrait en deux temps : la participation au bénévolat d'entreprise n'est pas une pratique uniforme, elle se décline selon différents degrés d'implication. En outre, la pratique du bénévolat d'entreprise s'inscrit bien souvent dans une pratique bénévole plus large, ou antérieure.

Nous proposons, avant de présenter les différents degrés de la pratique du bénévolat d'entreprise et son inscription dans les pratiques bénévoles des salariés, de nous arrêter un moment sur un entretien mené avec une salariée-bénévole de la Compagnie. Nadine Henriot a 45 ans au moment de l'entretien. Elle a été embauchée à la Compagnie cinq ans auparavant. Cadre de classe 6, alors que la grille de l'entreprise comprend 7 classes et une hors-classe, elle a été débauchée par la Compagnie alors qu'elle avait fait toute sa carrière dans des PME du secteur des transports. Elle travaille au service du contentieux. Juriste de formation, elle est mariée et a deux filles de 12 et 16 ans. Elle s'apprête à changer de service, en partie parce qu'elle a l'impression de régresser professionnellement, en partie parce qu'elle trouve l'ambiance exécrable dans son service. Elle reproche notamment à sa hiérarchie d'entretenir un immobilisme et ce qu'elle appelle une « querelle des Anciens et des Modernes » qu'elle ne supporte plus. Nous nous sommes rencontrées lors d'un « mailing » organisé sur le site où Nadine travaille : il s'agissait de mettre sous pli des documents pour une association. Une dizaine de femmes étaient présentes. Elles étaient venues la veille pour commencer, et avaient finalement accompli l'ensemble du travail requis. Il s'agissait donc de déjeuner ensemble, Maïté, la « correspondante » du site<sup>395</sup>, avait commandé des pizzas. Les

---

<sup>395</sup> Nous rappelons que les « correspondants » de la Généreuse sont des salariés-bénévoles qui assurent un rôle d'information et d'organisation du bénévolat d'entreprise dans les différents sites de la Compagnie.

salariées-bénévoles m'avaient raconté qu'elles avaient travaillé la veille « comme à la chaîne ».

Cet extrait d'entretien illustre à la fois les analyses menées au sujet de la façon dont les salariés parlent de leur participation au bénévolat d'entreprise, comment cet engagement peut être compris, et la façon dont bénévolat et travail s'articulent pour les salariés-bénévoles.

Nadine : Alors, pour être tout à fait honnête, comme tout un chacun quand je suis arrivée à la Compagnie, bon...pour être tout à fait honnête, j'ai vu des choses, je m'suis dit « qu'est ce que c'est que ça ? ». Bon d'abord fallait que je découvre la Compagnie. Et j'avais un peu peur, si vous voulez, de la secte, de l'endoctrinement, mais d'une façon générale. Et la Généreuse, si vous voulez, était liée à cette image un peu de ... d'embrigadement. Or je suis quelqu'un, à titre personnel, qui est pour le libre arbitre, le choix personnel, etc etc. donc c'est vrai que je me suis pas intéressée. Bon, quand y avait des opérations, si le produit qu'on proposait m'intéressait à titre personnel voyez, bon, mais ça aurait pu être une vente... Comme à midi, y avait une vente de pulls, j'y vais, ça m'intéresse, j'achète mais j'achetais pas vraiment pour la Généreuse...Bon, et puis je suis catholique. Pratiquante. Enfin... bon... pas plus que ça. Je dirais plutôt...plutôt chrétienne. Je suis déjà impliquée dans la paroisse, même si je risque régulièrement de me faire excommunier, mais ça c'est pas bien grave (rires), bon, et les parents d'élève. Bon je suis quelqu'un qui fait déjà un certain nombre de choses, et puis je trouvais aussi que j'aimais pas trop mélanger vie professionnelle et vie personnelle, donc je me suis pas intéressée plus que ça à la Généreuse, pendant X temps. Et puis, vous avez le nez dans le boulot, vous êtes un cadre, mariée, des enfants, des copains...pas beaucoup de temps, si vous voulez. Et puis vraiment, une image de la Généreuse trop liée à la direction, à la récupération de la direction, etc., etc. ....Et puis ben, c'est tout bêtement, j'ai rencontré Maïté [la correspondante du site].A un moment où on était dans un projet « compagnien »<sup>396</sup> entre guillemets, mais pas diligenté par la direction, c'est-à-dire qu'il y a deux personnes dans cette ...dans cette entité qui se sont rendues compte qu'on était nombreux et qu'on se connaissait pas et qui ont mis sur place, si vous voulez...un spectacle, auquel j'ai participé. Et j'ai vu la galère que c'était pour ces gens-là pour mettre tout en place. Et à ce moment là, peu de temps après j'ai rencontré Maïté, tout à fait comme ça, je sais même plus pourquoi, et bien sûr elle a commencé à me parler de la Généreuse [elle se souvient en fin d'entretien que l'une des salariées impliquée dans le spectacle appartenait à la Généreuse]. J'ai senti chez Maïté un investissement personnel si vous voulez,

---

<sup>396</sup> Elle utilise ici un adjectif formé sur le nom de l'entreprise

c'était quelqu'un qui y croyait, en dehors de toute implication professionnelle. Vous voyez, pas d'intérêt professionnel. Et donc, comme c'est quelqu'un qui m'aime bien, si vous voulez, etc., elle me disait qu'elle avait des difficultés, etc., etc. Et moi au même moment je m'occupais de la kermesse des enfants, etc., bon, je me suis dit, ben oui, ça c'est normal quoi. Et j'ai senti tellement une implication de Maïté et la galère qu'elle avait. Que ...quelques temps après ils ont eu besoin, ils avaient une grande « journée la Compagnie ». Je me suis dit bon voilà quelqu'un qui s'implique, qui donne de sa personne, elle a beaucoup de mal, et quand quelqu'un s'implique avec autant de cœur, ça mérite qu'on y prête attention, en dehors, si vous voulez, de tout contexte professionnel, intellectuel, etc, de rejet. Et donc j'ai dit « Ok, Maïté je fais un truc avec toi une journée », et puis finalement j'ai passé une excellente journée, un excellent samedi au bois de Boulogne (rires).

Anne : C'était quoi ?

N : Une fois l'an, je crois qu'on demande aux gens de la Compagnie de donner une journée ou deux, vous savez, un week-end et y a plusieurs activités organisées.

A : Ah, c'était le challenge de l'année dernière ?

N : Voilà ! Alors y a des gens qui sont partis à Lille avec des handicapés, il y avait des choses avec des aveugles. Moi j'ai participé c'était pour les Petits Princes<sup>397</sup> parce qu'il y avait beaucoup de monde de demandé. J'aurais pu participer... j'ai pas choisi. Enfin, ... j'ai pas choisi....J'ai choisi où ils demandaient beaucoup de monde, si vous voulez. Et là j'ai trouvé les gens sympathiques, j'ai passé une bonne journée. Ça m'a sortie un petit peu de mes activités habituelles. Et puis c'est vrai qu'on a toujours... enfin quand vous êtes un cadre parisien en bonne santé, avec un salaire, un mari et des gosses, on a toujours le ...le sentiment peut-être un peu judéo-chrétien de pas en faire assez pour les autres. Et bien, j'ai dit à Maïté, « Quand t'as besoin de moi tu m'appelles ». Voilà comment je suis partie un peu au départ...grâce à un individu, qu'on sentait très impliqué. Et puis ça m'a permis de découvrir d'autres gens chez la Compagnie. Ça permet aussi de respirer un peu, mais de rester à la Compagnie. Ça permet des fois de faire des choses, sur son temps de déjeuner, soit... mais c'est vrai que le soir quand vous rentrez chez vous, le week-end, etc., vous avez aussi une vie de famille, ou d'amis, etc., alors que quand ça se passe le matin, l'après-midi, au bureau, c'est beaucoup plus facile. Donc voilà c'est comme ça que je suis partie, si vous voulez, dans un premier temps, d'une aide ponctuelle. Et puis j'ai fini par dire à Maïté « bon, je vais m'inscrire », comme ça pour les problèmes d'assurance

---

<sup>397</sup> une association dont l'objet est de réaliser des rêves d'enfants malades

etc.<sup>398</sup>, et puis maintenant on choisit, on est sollicité, on choisit de faire ou pas, moi j'ai dit à Maïté, « Tu sais, tu me feras pas faire ce que j'ai pas envie de faire hein. Donc voilà, voilà... c'est vrai que quelque part on peut dire qu'on se rachète une bonne conscience, parce qu'on fait quelque chose pour les autres. Puis, faut être honnête aussi quelque part, dans le côté noir ou tout... c'est quand même aussi le côté professionnel, c'est pas négligeable non plus, de rencontrer d'autres gens et de se faire connaître en tant qu'individu . Alors là c'est le côté un peu plus personnel quoi, mais c'est pas la motivation première. Enfin, chez moi c'est pas la motivation première. Je vais pas l'occulter. Mais c'est pas ça qui va me faire avancer.

A : Et là notamment parmi les gens qui étaient là l'autre fois... ?

N : Alors J'ai embarqué une de mes collègues, Nathalie Beau, qui était dans la même réflexion que moi, Nathalie Beau qui est aussi quelqu'un qui fait d'autres choses en dehors du boulot si vous voulez [Lors d'une discussion informelle avec Nathalie Beau, celle-ci nous avait expliqué qu'elle était bénévole de temps en temps au Secours Populaire]. Et j'ai commencé à lui parler de Maïté, en lui parlant de l'investissement de Maïté, et, ... voilà, après, Nathalie est venue naturellement et puis elle est partie dans le même truc que moi, en se disant y a des gens qui s'investissent et ben pourquoi pas. Et puis c'est vrai que ça nous permet de rencontrer d'autres gens dans ce groupe, qui est énorme. Je crois qu'il y a des engagements un peu parce que les gens sont naturellement généreux ou pas. Et puis y a aussi un peu, eh bien, me dire, ça permet aussi d'avoir des entrées dans le groupe. Parce que c'est vrai que c'est énorme ce groupe. Et vous voyez des gens de tous niveaux. C'est très intéressant, c'est très intéressant. Et puis faire des choses ensemble, je pense que ça peut être que constructif. Voilà, grossièrement décrypté, comment je suis arrivée à la Généreuse.

A : Qu'est-ce que vous faisiez comme bénévolat avant ?

N : C'est-à-dire que si vous voulez, bon, alors parent d'élève, c'est classique, c'est les sorties, c'est la kermesse, c'est écrire les courriers pour avoir les cadeaux, enfin bon, qui prend beaucoup de temps. Là aussi il y a beaucoup de parents mais très peu de gens qui s'en occupent. Mine de rien, d'organiser la fête de l'école, les sorties et tout, ça demande du temps, de l'énergie. Et puis à la paroisse, c'est toujours la même chose, quoi, c'est... l'hiver faut faire la soupe, faut laver du linge. Etc. Bon y a des choses que je veux pas faire, y a l'accompagnement des mourants, ça, je me sens pas prête encore.

---

<sup>398</sup> La question de la couverture assurantielle des salariés-bénévoles durant les activités bénévoles, lorsque celles-ci ont lieu en dehors du temps de travail, est réglée par la plupart des services de mécénat en proposant aux salariés-bénévoles de payer pour eux une assurance individuelle les couvrant durant ces activités. Lorsque les activités ont lieu pendant le temps de travail, si un accident survient, c'est un accident du travail. Aux Etats-Unis, le principe est le même.

Enfin bon, c'est un peu comme les associations, à une moindre échelle si vous voulez, mais ça ressemble un peu à tout ce qui est Mie de pain ou Restos du cœur, si vous voulez. Dans le sein d'une église, si vous voulez, on l'a toujours fait, quoi. Mais ça me prend pas non plus ... j'y vais pas tout le temps, tout le temps. De temps en temps, quoi.

A : Et tout ça, hormis la Généreuse, ça vous prend combien de temps ?

N : Ça dépend des temps, ça dépend des moments, ça dépend des humeurs, ça dépend de mon état, mais... globalement, il faut pas pousser, je veux dire, si tout combiné ça me prend une journée par mois...

A : D'accord.

N : Mais bon, une journée par mois pour un cadre parisien, doté, heureusement, d'enfants, d'un mari et de pas mal de copains, mine de rien ça fait 12 jours par an, quoi, c'est pas négligeable, et je suis peut être en deçà de la réalité. Mais...ça a l'air peu, mais quand vous ciblez dans le temps, finalement, c'est pas mal, c'est pas mal...Mais je crois que vous êtes bénévoles dans l'âme ou pas. Vous êtes généreux, vous êtes...Je crois que c'est un tout. Quel que soit... C'est vrai que c'est la Généreuse, que c'est facile. Mais je crois que soit vous êtes ouvert au monde, à l'extérieur, soit vous l'êtes pas et vous pensez qu'à vous, quoi ! On critique beaucoup actuellement le mot civisme, mais le papier sur le trottoir ; ça commence là. Donc, s'occuper des autres...sans être non plus... mais je me vois pas non plus dame patronnesse, hein. Si vous voulez, quand je fais quelque chose j'attends pas non plus, si vous voulez, qu'on analyse ce que je pense, moi, si vous voulez, voyez ce que je veux dire ? C'est pas parce que je suis catholique que si je donne une soupe à quelqu'un faut absolument qu'il aille à la messe. Moi j'y vais pas tout le temps non plus, alors vous voyez ce que je veux dire. C'est plus... bon, après tout, quelque part, je me considère comme une privilégiée. Donc rétrocéder un peu de mon temps et de mon argent à d'autres... Mais maintenant, j'ai tendance aussi à dire, je suis pas non plus béate...aide toi le ciel t'aidera. Quelqu'un qui ne fait rien et qui se complait dans l'assistanat... pffffff... voyez ce que je veux dire hein [elle se gratte la gorge]. J'aime pas trop ça non plus. C'est pour ça que j'ai pas non plus un tempérament de dame patronnesse, j'aime pas ça plus que ça quoi. Voilà. Mais c'est vrai que la Généreuse c'est une bonne idée, parce que je pense que ça véhicule une bonne image de l'entreprise, et pourquoi pas ? Justement on parlait ce matin de communication chez la Compagnie, je trouve que la Compagnie a une bonne communication mais pour un certain type de personnes. Pour...si vous voulez, la base, pour la population, je trouve qu'on n'est pas bons. C'est à dire qu'on fait pas du football, on fait pas les trucs... et on n'a pas des pubs qui font un carton, que j'aime beaucoup, genre MMA ou la Maaf, là. Bon, et là c'est bien. Et en plus c'est au sein d'une entreprise, c'est plus facile à gérer. Le temps, on arrive à le dégager.

Parce que là, le midi, c'est clair vous êtes sur place, c'est beaucoup plus facile. Enfin je trouve que c'est beaucoup plus facile.

A : Oui. Et par exemple est ce que vous allez venir à l'assemblée générale ?

N : Oui, j'y vais, j'y vais. Parce que, à la limite quand vous faites quelque chose, il faut entendre, écouter. Donc là j'ai dit à Maïté « je vais faire ceci, je vais faire cela ». Parce que là quand on prend un engagement, on va jusqu'au bout. C'est un tout, vous commencez à entrer dans quelque chose, et ça fait boule de neige quoi. Et puis vous avez... c'est vrai j'ai envie. Bon, à la paroisse, on a moins besoin de moi, parce que c'est tout petit, etc., et puis bon, j'ai envie de faire autre chose aussi, c'est vrai qu'au bout d'un moment... Et donc pourquoi pas ? Et puis en plus, là, grâce à la Généreuse, moi j'ai une aînée qui a 16 ans et demi ; l'année dernière elle est venue avec moi. Aussi, ça permet pour une ado qui ne réalise pas qu'elle est privilégiée, ça peut peut-être lui permettre aussi de réaliser que tout n'est pas comme elle et ses copains, « cui cui les p'tits oiseaux », quoi ! Donc c'est bien aussi, c'est bien. Mais faut pas non plus que ça implique trop ... dans la vie personnelle, hein, je veux dire. Mais je trouve que c'est une bonne formule. Vous pouvez donner du temps sur votre week-end mais vous pouvez donner du temps sur votre lieu de travail, sur votre temps de travail, et ce qui fait que finalement, y a des gens qui peuvent pas donner du temps en dehors, le week-end, etc., etc., parce que bon, par exemple dans le cas des femmes, elles ont pas un époux qui met la main à la pâte etc. et là, à la limite, ça vous permet de participer à quelque chose sans que ça ait une implication sur votre vie en dehors de la Compagnie. Et puis on force pas, hein, je veux dire, Maïté elle est pas en train de me dire systématiquement « tu vas faire ça, ça ou ça ! ». C'est un choix, après, de disponibilité, d'actions que vous ... aimez plus ou pas. Et puis on découvre. Moi j'en suis encore à la découverte. Moi je suis venue... je veux pas lancer spécialement des fleurs à Maïté, c'est pour elle que j'ai commencé à mettre le pied dans la Généreuse, et puis après tout pourquoi pas quoi, parce que c'est sympa, et puis de temps en temps, ça vous permet de lâcher votre dossier... là, là quand je suis venue, 5 minutes avant, j'étais en train de piquer une colère pas possible ! (rires) Donc voilà, moi je vois, quand on le vit bien, mais c'est comme tout, je vois que du positif dans la Généreuse. Bon maintenant, moi je pense qu'y aussi des gens qui font la Généreuse parce que c'est quelque chose de professionnel, quoi.

A : Oui ? Ça, vous avez ce sentiment ?

N : Moi je pense qu'il y a certaines personnes... pas dans le groupe que vous voyez là mettre les mains dans le cambouis, mais je pense que dans certaines opérations... politiquement correct, quoi. Politiquement correct. Mais moi aussi quelque part y a une part de mon engagement qui est due au politiquement correct. Je suis pas non plus complètement innocente, etc., mais c'est pas ma motivation



première. Je dirais plutôt, si ça peut me servir tant mieux, voyez ce que je veux dire ? Mais c'est pas ma motivation première.

A : Et comment vous pensez que ça peut servir ?

N : Parce que je pense que quelque part, quand il y a quelque chose, enfin, c'est mon sentiment personnel, hein, quand il y a quelque chose qui est plus ou moins influé par la direction et que vous y participez, ça ne peut être que bon pour vous. Alors je dis pas que vous allez avoir des retombées, etc., etc., mais en tous cas, ça ne vous dessert pas, ça vous permet de rencontrer des gens

A : Vous, par exemple, quand vous êtes allée au bois de Boulogne, est ce que ça vous a permis de rencontrer des gens que vous n'auriez pas rencontré autrement ?

N : Ben... pas vraiment, mais je me suis retrouvée à faire le pied de grue au bois de Boulogne avec [elle cite un dirigeant de la Compagnie]. Bon, que je rencontre, si vous voulez, mais c'est vrai que c'est dans un autre contexte. Bon le soir j'ai discuté 5 minutes avec [le PDG de la Compagnie]... qui est un homme tout à fait accessible, je veux dire, mais c'est vrai que bon... je le rencontre pas tous les quatre matins, c'est bien parce que c'est dans l'opération la Généreuse, je veux dire. Et c'est vrai que c'est une occasion de voir d'autres gens, d'autres gens, pourquoi pas, et puis c'est le réseau. Si vous voulez, en dehors du politiquement correct, ça vous permet d'étoffer aussi votre réseau interne pour des raisons de boulot. Là, voyez par exemple je suis en train de chercher autre chose. Eh bien, peut-être c'est quelqu'un ... voyez ce que je veux dire ? Tiens, je sais que quelqu'un de la Généreuse travaille avec untel, « Tiens, tu peux m'en dire deux mots ? Comment il est ? Est-ce que ça vaut le coup d'essayer d'aller bosser avec lui ou pas ? », si vous voulez. C'est tout...C'est pas non plus innocent. [...]

A : Dans la Généreuse, vous avez fait quoi, là, pour le moment ?

N : Alors qu'est ce que j'ai fait ? j'ai fait... les petites ventes de gâteaux, j'ai fait les ventes, vous savez, de petits cœurs [il s'agit de broches en forme de cœur vendues au profit d'une association, le jour de la Saint-Valentin, à la sortie des cantines et des cafétérias de l'entreprise], j'ai fait le mailing l'autre jour. [...] On fait pas ça que pour se montrer, faut mettre les mains dans le cambouis aussi. Quand on a fait la vente de gâteaux, c'est vrai que vous apprenez quand même sur les gens. Mais... d'un autre côté... alors, là, c'est aussi le point peut-être, tiens, j'avais pas soulevé le point négatif du fait que vous faites ça au sein du travail, si vous voulez. C'est vrai que quand on a vendu des gâteaux pour une association qui lutte contre le sida. Si vous voulez, y a des gens qui ont eu des réactions, si vous voulez, pas par rapport au sida, mais on vendait des gâteaux, et y avait un prix, tout bêtement. Et y avait des fois des problèmes de monnaie, mais c'était le prix, on pouvait donner plus et tout, et y a des gens qui nous ont enquiné pour 5 centimes d'euros si vous voulez. Bon, plus ou

moins naturellement, y a des gens qui se sont pas rendus compte, c'est le boulanger, vous achetez des gâteaux chez le boulanger, mais c'est vrai que vous vous dites par rapport à certains... je pense qu'il faut pas que je travaille avec cette personne-là, parce que ça dénote aussi un état d'esprit, je veux dire, mesquin, petit, et ça va pas aller. Voyez, c'est ça aussi, c'est bien de découvrir les gens, quand vous découvrez le coté positif c'est bien, mais quand vous découvrez le coté négatif... c'est vrai qu'il y a des gens, pour 5 centimes.... et pas les plus « humbles » entre guillemets, qui vous font presque un cirque...bon, vous vous dites, merci quoi. Ça c'est aussi le coté... les réactions des gens c'est pareil partout. En même temps que ces gâteaux, on donnait aussi des préservatifs, et c'était très très drôle la réaction des hommes « ben, j'suis marié », « ben oui, oui, j'te demande pas d'aller l'utiliser tout de suite avec une collègue ! » (rires) [...] et y a des gens aussi qui font comme s'ils ne vous voyaient pas. Alors ça, ça me fait beaucoup rire. Moi, quand je veux pas acheter, j'assume. Quand vous voyez que ces gens-là qui vous voient pas sont des fois des cadres, vous vous dites « bonjour le courage dans leur boulot ! ». Voyez ce que je veux dire ? C'est vrai qu'on en déduit aussi du comportement au sein de la Générale le comportement des choses qui peuvent influencer sur le travail. [...]

A : Et justement, dans les gens qui font la Générale avec vous, dans la hiérarchie... ?

N : Alors justement jusqu'à maintenant j'ai remarqué que c'était des femmes, majoritairement, et je pense hiérarchiquement pas très élevées. Mais bon je m'en fiche totalement. Mais c'est des femmes, des femmes, hein. Par contre, pour la journée qu'il y avait eu au bois de Boulogne, y avait des hommes et des femmes aussi, et hiérarchiquement élevés. C'est là que je me dis que bon, c'est du politiquement correct je crois. Parce qu'on les voit jamais dans les autres jours. Mais bon, c'est pas grave, hein. Déjà ils viennent une journée, c'est déjà bien. [...] Le PDG, il a voulu faire participer ses troupes, et c'est bien. Y a le social du patronat, bon, ben pourquoi pas je veux dire, faut pas renier nos racines judéo-chrétiennes. [...] Je pensais qu'il y avait quand même plus une pression de la direction. Je trouve que les dirigeants qui participent, même si c'est du politiquement correct, c'est toujours ça. [...] Vous savez c'est comme tout. Y a des gens qui sont constructifs, et y a des gens qui sont négatifs. Alors y a des gens, quoi que vous fassiez, ils critiqueront toujours, mais ils feront rien de leur côté. Et y a des gens, le peu... ils sont toujours contents. Y a des gens, la Générale, c'est facile de critiquer, comme moi au début... « C'est la direction ! ». Mais qu'est ce qu'ils font de leur côté ? Rien ! [...] Je pense que Maïté peut être très critiquée, parce que c'est [le PDG], c'est la direction, mais vous avez des esprits petits partout, malheureusement c'est la majorité de nos concitoyens. Mais ceux qui critiquent beaucoup, j'aimerais bien savoir eux ce qu'ils font de leur côté. A part critiquer.[...]



[Elle continue à parler des gens qui critiquent, et de ceux qui accusent Maïté de délaisser son travail au profit de la Généreuse. Puis je lui demande quelles sont les réactions de sa hiérarchie à son bénévolat]

N : Si vous voulez, je suis quelqu'un qui bosse beaucoup donc, quelque part, mon implication est quelque chose qui n'a jamais eu une influence sur mon boulot. Et puis j'aimerais bien savoir le premier qui me dit quelque chose tiens ! Et puis quelque part, cette hiérarchie, après tout, comme ils font jamais rien, eux, politiquement, c'est bien qu'il y ait quelqu'un du service qui fasse.

### I.1 Des bénévoles « forcés » aux bénévoles assidus

L'entretien mené avec Nadine Henriot montre notamment que les salariés qui participent aux activités de bénévolat d'entreprise peuvent être distingués selon deux critères : d'une part, le caractère volontaire de leur participation, d'autre part, la fréquence de leur participation.

#### *Les bénévoles « forcés »*

Dans le cas de la journée de bénévolat d'entreprise organisée à Saint-Ouen par Nokia et Unis-Cité, les salariés-bénévoles n'avaient pas eu réellement d'autre choix que de participer. En effet, les locaux de l'entreprise étaient ce jour-là fermés, hormis pour quelques salariés dont la présence était indispensable. Le fait que l'activité se déroule sur le temps de travail plaçait sans aucune ambiguïté les salariés dans une relation de subordination avec leur hiérarchie, qui avait fait de cette journée une activité quasi obligatoire. Ces « salariés-bénévoles forcés » participent donc au bénévolat d'entreprise au même titre qu'une journée de formation ou qu'un séminaire d'entreprise. Leur qualité de salarié prime très largement sur le fait qu'ils effectuent une activité s'inscrivant dans le monde social du bénévolat. Ne pas participer à ce type de journées de bénévolat revient à contester la légitimité d'une initiative de la direction, et à revendiquer une position d'opposition à une décision de l'encadrement. Aux Etats-Unis, nous avons pu participer à deux journées de bénévolat d'entreprise organisées pour les « summer associates » de Citigroup et Bain and Company, et à une journée organisée

par un service de Citigroup. Dans ces trois cas, les salariés-bénévoles étaient présents sur leur temps de travail, à l'initiative de leur supérieur hiérarchique. Nous n'avons pas observé de réticences ou de mauvaise volonté chez ces salariés-bénévoles. Mais il apparaît que ces activités de bénévolat d'entreprise imposées sont celles dont la dimension managériale est la plus prononcée, car elle est présentée comme telle aux salariés. Les salariés-bénévoles avec lesquels nous avons pu parler durant ces journées ont dans l'ensemble manifesté leur satisfaction d'effectuer une activité originale, les sortant de leur quotidien, et leur permettant de découvrir une association. Certains étaient également agréablement surpris, dans le cas de Nokia, de pouvoir côtoyer certains cadres dirigeants à cette occasion. Dans l'ensemble, nous n'avons pas sollicité d'entretiens avec ces salariés-bénévoles, car leur présence n'entrait pas dans le cadre de nos interrogations sur le fait de participer ou non au bénévolat d'entreprise : elle entrait avant tout dans le cadre du respect d'une obligation professionnelle.

#### *Les « dirigeants-bénévoles »*

Le respect d'une obligation professionnelle rapproche ces salariés-bénévoles des dirigeants qui, du fait de leur statut, sont fortement incités, par leurs supérieurs quand ils en ont, ou par leurs pairs, à participer ponctuellement à une ou plusieurs activités de bénévolat d'entreprise. Leur liberté de participation est très relative : en effet, à partir d'un certain degré de responsabilité dans l'entreprise, ils sont vigoureusement encouragés, par des notes de service émanant de la direction des ressources humaines du groupe dans le cas de la Compagnie, ou par des messages envoyés directement par le PDG dans le cas de Ralph Lauren, à participer au bénévolat d'entreprise, pour remplir un double rôle, sur lequel nous revenons un peu plus loin dans ce chapitre : ils apportent une rémunération symbolique aux salariés-bénévoles, en manifestant l'intérêt de la direction pour leur bénévolat, et ils démontrent la proximité de la direction aux salariés-bénévoles, et aux salariés en général. Ils sont très présents sur l'ensemble des supports iconographiques qui font la promotion du bénévolat d'entreprise : photos, petits reportages.... Cet affichage du bénévolat de la direction a pour objectif d'offrir à l'observateur extérieur, qu'il soit salarié non bénévole, journaliste, actionnaire, ou client, l'image d'une entreprise soudée autour de projets solidaires. Nous l'avons évoqué au travers de l'exemple de la Généreuse, la participation des cadres dirigeants

aux activités de bénévolat d'entreprise fait l'objet d'une préparation minutieuse, et nous avons pu observer que les « dirigeants-bénévoles » font toujours l'objet d'un soin particulier de la part des responsables du bénévolat d'entreprise, et des autres salariés-bénévoles.

### ***Les salariés-bénévoles « épisodiques »***

Les autres participants aux politiques de bénévolat d'entreprise se distinguent avant tout par la fréquence de leur participation. Certains salariés-bénévoles ont une participation que l'on peut qualifier de récurrente mais épisodique : ils participent tous les ans à une ou plusieurs activités, qui sont toujours les mêmes d'une année à l'autre. C'est par exemple le cas à New York des journées de bénévolat organisées par New York Cares, une organisation de promotion du bénévolat. Des activités de bénévolat sont proposées, un samedi, dans des dizaines d'associations de la ville, et les new-yorkais s'inscrivent. Il est possible de constituer des équipes issues de la même entreprise, et la plupart des services de bénévolat d'entreprise que nous avons étudiés incitent les salariés à s'inscrire dans des équipes qui portent le nom de l'entreprise. Nous avons ainsi participé à une journée de réfection d'un parc de Harlem avec une équipe de salariés-bénévoles d'ABC, une chaîne de télévision américaine. Les salariés présents, une vingtaine, étaient majoritairement des femmes, entre 25 et 45 ans. Certaines étaient venues avec leurs enfants. Les deux salariées-bénévoles avec lesquelles nous étions chargées de repeindre une barrière avaient participé à la journée NY Cares l'année précédente. Par ailleurs, l'une d'elle participait à une ou deux autres activités de bénévolat d'entreprise dans l'année, l'autre expliquait qu'elle n'en avait pas le temps. Dans le cadre de la Génèreuse, nous avons rencontré plusieurs salariés qui participaient tous les ans au Sidaction, parce que la lutte contre le sida leur tenait à cœur à titre personnel, mais qui ne s'impliquaient pas dans les autres activités de la Génèreuse. Ces salariés-bénévoles connaissent les responsables du bénévolat d'entreprise, mais ne font pas partie des bénévoles les plus impliqués.

### ***Les salariés-bénévoles « réguliers »***

Les salariés-bénévoles que l'on peut qualifier de « réguliers » participent à plusieurs activités dans l'année, et mélangent souvent des activités auxquelles ils

participent tous les ans, et d'autres auxquelles ils s'inscrivent au coup par coup. Nadine Henriot, dont l'implication dans la Généreuse est, au moment de l'entretien, encore assez récente, correspond à ce profil : au fur et à mesure que des activités de bénévolat d'entreprise sont proposées, elle décide de participer ou non, selon le temps dont elle dispose, et la nature de l'activité. Tant aux Etats-Unis qu'en France, les salariés-bénévoles avec lesquels nous avons fait des entretiens et qui s'engageaient entre cinq et dix fois dans l'année, étaient surtout des femmes, soit célibataires, soit mères de grands enfants – adolescents ou adultes. Kate Martin et Monica Smith, quarante-cinq ans toutes les deux, salariées-bénévoles d'une banque américaine, représentent à cet égard deux exemples de salariées-bénévoles régulières. Elles ont accepté un entretien ensemble, un jour de semaine en fin d'après midi. Le midi, elles avaient passé leur pause déjeuner dans une maison de retraite proche du siège de leur entreprise, à Manhattan. Monica travaille dans le département juridique, elle est assistante. Kate est l'assistante d'un service de vingt personnes dans un service de gestion de portefeuilles de clients importants. Elles détaillent pendant plus d'une demi-heure toutes les activités auxquelles elles ont participé, ensemble ou séparément : confection de couvertures pour un foyer de mères célibataires, journée dans un camp d'été pour enfants défavorisés où elles ont organisé des activités sportives, envoi de cartes de vœux à des personnes âgées isolées pour la Saint Valentin ou les fêtes, mise sous pli d'invitations à un gala de charité du Fresh Air Fund<sup>399</sup>, confection de peintures murales dans une école à l'occasion du New York Cares Day, participation à la collecte annuelle de manteaux usagés organisée par New York Cares dans les grandes entreprises et à plusieurs marches destinées à récolter des fonds pour des *nonprofit organizations*<sup>400</sup>, confection des kits d'arrivée pour les enfants du Fresh Air Fund – avec des étiquettes qui portent leur nom, un plan, une gourde, un coupe-vent – et tenue de stands lors d'une vente aux enchères organisée pour une *nonprofit organization* de lutte contre le sida. Monica a

---

<sup>399</sup> Le Fresh Air Fund est une organisation qui gère plusieurs camps d'été autour de New York. Le fait de fréquenter un camp d'été est fréquent pour les enfants et les adolescents américains, et certains camps accueillent plutôt des enfants issus de milieux populaires, ce qui est le cas du Fresh Air Fund.

<sup>400</sup> Il est courant, à New York notamment, que des marches ou des courses soient organisées au profit de certaines nonprofit organizations. Les participants sont alors sponsorisés par des amis, des proches, des collègues ou leur entreprise, qui versent des fonds à l'organisation bénéficiaire en fonction de la distance parcourue par « leur » marcheur.

également participé durant toute une nuit, avec d'autres salariés-bénévoles et la Croix-Rouge, au nettoyage du site du World Trade Center, après les attentats du 11 septembre 2001. Cette expérience semble l'avoir beaucoup marquée. Kate n'a pas d'enfants, contrairement à Monica, qui a deux filles adolescentes. Kate explique ce qu'elle décrit comme une frénésie de bénévolat par le temps libre qu'elle a. Elle s'occupe régulièrement de deux foyers pour familles monoparentales dans le West End : les foyers reçoivent des fonds de la part de la banque, et Kate participe aux fêtes qui sont organisées pour Halloween, pour les anniversaires et pour les fêtes de fin d'année. Elle aide à confectionner des costumes, et fait des gâteaux. Ainsi, ces deux salariées-bénévoles participent, peu ou prou, à la majorité des activités de bénévolat d'entreprise proposées dans leur entreprise, et ce durant les pauses déjeuners, le soir ou durant leurs jours de congé.

Au sein de la Généreuse, la plupart des salariés-bénévoles qui s'engagent régulièrement sans pour autant assumer l'organisation de certaines activités sont surtout des femmes de 45 à 55 ans, employées. Elles participent souvent collectivement aux activités. Des petits groupes de salariés-bénévoles existent sur les différents sites de l'entreprise, et les salariés-bénévoles s'inscrivent tous ensemble sur certaines activités, comme l'organisation annuelle d'une brocante pour une association de lutte contre le sida, le Sidaction, l'accompagnement de personnes handicapées dans un rallye urbain, ou encore la vente de « petits cœurs » dont parle Nadine Henriot. Ces groupes de salariés-bénévoles forment un cercle de sociabilité étroit, au sein duquel le « correspondant » a un rôle d'animation. Les correspondants rencontrés parlent d'ailleurs de « leurs » bénévoles.

### ***Les correspondants et autres salariés-bénévoles « piliers »***

Les correspondants de la Généreuse sont des salariés de l'entreprise qui ont accepté, sur sollicitation des salariés de la Généreuse ou par candidature spontanée, de servir de relais entre l'ensemble des salariés du site de l'entreprise où ils travaillent, bénévoles et non bénévoles, et la structure associative centrale. Au moment de notre enquête, ils étaient une vingtaine en province et une quarantaine en région parisienne. La majorité des correspondants interrogés exerçaient une activité bénévole avant leur entrée dans la Généreuse, puis avaient été bénévoles dans la Généreuse avant d'être

correspondants. Ces correspondants organisent des actions, font des appels à bénévoles pour des associations tierces ou des opérations nationales, et assurent les opérations d'affichage dans les locaux communs des différents sites de l'entreprise (cafétéria, salles de repos, halls d'entrée...). Un guide du correspondant édité en mars 2000 énonce les missions du correspondant : il doit relayer les informations émanant de la Génèreuse sur son site, nouer et développer des partenariats avec de nouvelles associations, animer le réseau de bénévoles du site, faire remonter les attentes des bénévoles aux salariés de la Génèreuse, sensibiliser les salariés non bénévoles aux activités de bénévolat d'entreprise, le tout par des affichages, des activités et des réunions. Le temps passé à s'occuper de la Génèreuse ne doit pas être pris sur le temps de travail. Une grande partie de ce bénévolat, notamment les tâches d'organisation et de communication interne, se fait néanmoins sur le lieu de travail. Les correspondants sont plutôt des femmes, et plutôt des cadres. Le fait qu'une majorité de correspondants soit cadre s'explique d'une part par le fait que ces salariés sont habitués à prendre des responsabilités au sein de l'entreprise, et se sentent légitimes dans ce rôle, et d'autre part au fait qu'ils n'ont pas à « pointer » : s'ils prolongent leur pause déjeuner pour organiser une activité de bénévolat d'entreprise, il leur suffit de rester un peu plus longtemps le soir pour pouvoir finir ce qu'ils ont à faire, sans avoir systématiquement à en référer à un supérieur hiérarchique.

L'équivalent des correspondants de la Génèreuse existe dans d'autres entreprises. Barbara Reid, qui travaille au service des ressources humaines d'un groupe américain de prêt-à-porter, sert ainsi de relais pour les activités de la fondation d'entreprise auprès des salariés qui travaillent dans les magasins dont elle s'occupe. Chez CSFB, des salariés-bénévoles s'occupent spécifiquement d'une activité – et sont récompensés à ce titre lors des *Giving Back Awards* – comme l'aide aux ménages défavorisés pour remplir leurs déclarations fiscales, par exemple. Cette aide est fournie par un groupe d'une dizaine de salariés-bénévoles, qui sont coordonnés par un cadre supérieur qui consacre une partie de son temps libre à cette activité. Le service de *Corporate Social Responsibility* (CSR) de Timberland a de son côté mis en place un système institutionnalisé de salariés-bénévoles « piliers » - appelés « Global Stewards »- qui rappelle celui observé chez la Génèreuse. Ces salariés-bénévoles, qui se sont portés candidats auprès du service de CSR, sont les relais de la politique de bénévolat

d'entreprise dans les différents magasins de l'entreprise. Ils ont une compétence géographique : il y a ainsi un « Global Steward » pour la France. Lors d'une journée de bénévolat organisée avec Unis-Cité et une association parisienne de mal-voyants et de personnes en fauteuil roulant au bois de Vincennes, les salariés-bénévoles de Timberland étaient chargés de faire du repérage pour établir un guide de promenade à destination de promeneurs handicapés visuels ou moteurs. L'ensemble de la journée avait été organisé conjointement par une salariée d'Unis-Cité et par la salariée « Global Steward ». Celle-ci, employée au service marketing, prenait ainsi sur son temps libre pour organiser des activités de bénévolat d'entreprise en Ile-de-France, inciter ses collègues à s'inscrire, et assurer la publicité de la politique de bénévolat de l'entreprise.

Les degrés de participation aux politiques de bénévolat d'entreprise varient donc. Le degré de contrainte qui entoure ces politiques conditionne la participation de certains salariés-bénévoles. Pour les salariés-bénévoles qui s'impliquent volontairement, la participation au bénévolat d'entreprise est conditionnée par l'offre de bénévolat que les entreprises proposent aux salariés. Cette configuration peut être rapprochée de la notion de structures d'opportunités politiques, que des auteurs comme Mayer Zald, Sidney Tarrow ou Doug McAdam ont formalisée pour étudier les mouvements sociaux<sup>401</sup>. L'attention aux structures d'opportunités politiques consiste à prendre en compte l'interaction entre les mouvements sociaux et les structures politiques institutionnelles, pour comprendre dans quelle mesure la naissance et le développement des premiers sont conditionnés par les seconds. Cette notion incite, dans le cas de notre objet, à envisager les politiques de bénévolat d'entreprise comme une structure d'opportunité, une offre faite aux salariés de participer à des activités bénévoles dans le cadre de leur entreprise. Cette offre peut être impérative et contraignante. Elle peut également laisser aux salariés la possibilité de ne pas la saisir. La perception qu'ont les salariés non bénévoles de cette offre est d'ailleurs conditionnée par la perception qu'ils ont de l'ensemble des politiques

---

<sup>401</sup> TARROW Sidney, TILLY Charles. *Politique(s) du conflit, De la grève à la révolution*, Paris : Presses de Sciences-Po, 2008 ; 396 p. ; McADAM Doug, McCARTHY John D., ZALD Mayer N.. Introduction: Opportunities, mobilizing structures, and framing processes – toward a synthetic, comparative perspective on social movements, p. 1-20 in McADAM Doug, McCARTHY John D., ZALD Mayer N.. *Comparative perspectives on social movements, Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996, 426 p.



de l'entreprise, nous le verrons en fin de chapitre. Pour une partie des salariés-bénévoles, notamment au sein des salariés-bénévoles épisodiques, mais aussi parmi les salariés-bénévoles réguliers, comme Nadine Henriot, l'offre de bénévolat d'entreprise déclenche l'entrée dans le bénévolat ou la participation à des formes de bénévolat alternatives à d'autres engagements.

Il apparaît en effet que pour les salariés qui participent au bénévolat d'entreprise de façon régulière, voire très fréquente, le bénévolat d'entreprise s'inscrit souvent dans des pratiques bénévoles antérieures, et dans une position professionnelle qui rend cette implication possible. Nous allons donc nous intéresser à la façon dont cette participation au bénévolat d'entreprise s'inscrit dans les pratiques bénévoles des salariés.

## I.2 L'inscription du bénévolat d'entreprise dans la pratique bénévole des salariés-bénévoles

Les salariés-bénévoles avec lesquels il a été possible de mener des entretiens faisaient partie des salariés-bénévoles « réguliers » et des salariés-bénévoles « piliers ».

### *Les salariés-bénévoles sont surtout des salariées-bénévoles*

La plupart des bénévoles rencontrés avaient entre 35 et 55 ans, et étaient des femmes<sup>402</sup>. Celles qui avaient des enfants participaient d'ailleurs de temps en temps aux activités de bénévolat avec leurs proches, le week-end. Au regard de la proportion de salariés hommes et femmes dans les entreprises étudiées, qui ne présentait pas de déséquilibre particulier et se caractérisait plutôt par une répartition paritaire, les femmes sont sur-représentées dans le bénévolat d'entreprise par rapport aux hommes, alors même que les bénévoles, en France, tous secteurs associatifs confondus<sup>403</sup>, sont

---

<sup>402</sup> Les bénévoles « contraints », sont quasiment tous des hommes, ce qui est l'exact reflet de la composition sociologique des cercles dirigeants des grandes entreprises privées.

<sup>403</sup> les tendances du bénévolat sont issues de l'étude sur « Vie associative et bénévolat » de Michèle Febvre et Lara Muller, publiée par l'INSEE en 2004 et menée à partir de la partie variable de l'enquête permanente sur les conditions de vie des ménages de 2002. Voir FEBVRE Michèle, MULLER Lara. La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles, *INSEE Première*, n°946, février 2004. Aucune enquête systématique de l'INSEE ne concerne le bénévolat. L'enquête « vie associative... » dénombrait pour 2002 12 millions de bénévoles en



majoritairement des hommes, entre 35 et 55 ans. En 2002, 30% des hommes français avaient une activité bénévole, pour 22% des Françaises. Cette prépondérance masculine dans la population bénévole française s'explique par le poids des associations sportives dans le bénévolat français. Si l'on se concentre sur le bénévolat éducatif et caritatif, les femmes sont les plus nombreuses, ce qui explique en partie leur surreprésentation au sein des activités de bénévolat d'entreprise.

Aux Etats-Unis, la proportion de femmes faisant du bénévolat est plus importante que celle des hommes, tous âges et milieux sociaux confondus. Ainsi, en 2007, 29,3% des femmes de plus de 16 ans ont fait du bénévolat, pour 22,9% des hommes<sup>404</sup>. La tranche d'âge des 35-54 ans est également celle qui présente le plus haut taux de participation bénévole, soit 30,3% (plus de 35% pour les femmes). Contrairement à la France, la répartition des bénévoles selon les domaines d'activité des organisations non lucratives varie peu selon le sexe des bénévoles.

Les salariées-bénévoles rencontrées présentent des trajectoires assez semblables : embauchées avant qu'elles ne fondent une famille, elles ont d'abord privilégié leur carrière, puis leur famille. Après le départ de leurs enfants du domicile familial, elles ont cherché à « se rendre utile » ou à « s'occuper », et se sont tournées vers le bénévolat d'entreprise, où elles connaissaient un salarié-bénévole « régulier » ou « pilier », ou un salarié de la structure de mécénat. Les salariés- bénévoles ont parfois le même parcours. Certains salariés-bénévoles, hommes et femmes, ont également mis en avant leur célibat et la nécessité de combler un temps libre vécu douloureusement. Lors des activités de bénévolat d'entreprise organisées sur le temps libre des salariés auxquelles nous avons pu participer, la proportion de femmes a toujours été au moins égale aux deux tiers des participants. Il n'a pas été toujours facile d'évaluer les positions

---

France, soit 26% de la population. L'étude de Lionel Prouteau et François-Charles Wolff, basée sur l'enquête « vie associative » de l'INSEE nous a fourni les données détaillées sur les caractéristiques socio-démographiques des bénévoles français. Voir PROUTEAU Lionel, WOLFF François-Charles. Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative, *Economie et Statistique*, n°371, 2004, p. 3-39.

<sup>404</sup> Les données utilisées sont celles publiées par le Bureau of Labor Statistics dans *Volunteering in the United States in 2007*. Le nombre de bénévoles américains est évalué à 60,8 millions, soit 26,2% de la population âgée de plus de 16 ans. Notons que les taux de bénévolat en France et aux Etats-Unis sont très proches, tout comme les tendances observées dans les caractéristiques socio-démographiques du bénévolat. Ce constat conforte l'idée qu'une approche comparative en termes de modèles nationaux opposés n'est pas forcément la plus adaptée à l'étude des mondes sociaux du bénévolat français et américains.

professionnelles des salariés-bénévoles lors des observations que nous avons menées, mais nous avons eu le sentiment, en parlant avec certaines salariées-bénévoles et en observant les relations entre bénévoles que la plupart des salariées-bénévoles avaient des postes d'employées, ou de cadres moyens. Le profil de Nadine Henriot, cadre supérieur, est à cet égard original. L'entretien montre d'ailleurs qu'elle en a pleinement conscience, lorsqu'elle met en avant à plusieurs reprises son statut de cadre et les contraintes horaires qu'il implique.

Les bénévoles retraités français que nous avons pu rencontrer au sein de la Généreuse, assez peu nombreux mais très actifs, présentent eux aussi des caractéristiques tout à fait semblables aux autres bénévoles retraités français : ils sont de plus en plus nombreux à faire du bénévolat, et y consacrent beaucoup de temps. Ces bénévoles retraités sont notamment mis à contribution par les permanents de la Généreuse pour effectuer les tâches de mise sous pli, de constitution de lots de T-shirts, ou d'autres accessoires au siège de la Généreuse : ils sont les « petites mains » du mécénat. Ils maintiennent par leur bénévolat un lien avec leur entreprise, et le disent très volontiers.

Contrairement aux attentes des responsables du mécénat<sup>405</sup>, le bénévolat attire peu les jeunes cadres : ils ne constituent qu'une minorité des bénévoles. Il semble que les jeunes diplômés qui entrent dans l'entreprise aient peu de temps libre, et qu'ils le consacrent plutôt à des activités sportives ou culturelles, ou à leur famille. Il est donc possible que l'engagement « citoyen » de leur entreprise soit un argument d'embauche, mais il apparaît qu'une fois embauchés, les jeunes cadres ne constituent pas les forces vives de cet engagement. Nous avons cependant pu mener des entretiens avec trois salariés-bénévoles de moins de 30 ans aux Etats-Unis. Ces salariés-bénévoles avaient en commun une expérience bénévole importante au vu de leur jeune âge.

### ***Les salariés-bénévoles sont souvent des bénévoles expérimentés***

La grande majorité des salariés-bénévoles « piliers », et une partie des salariés-bénévoles « réguliers », avait été bénévole dans une ou plusieurs associations avant de l'être au sein de la structure de bénévolat d'entreprise. La transition entre un bénévolat

---

<sup>405</sup> Henri de Reboul dans les Echos, 16/01/2003 : « On ne quitte pas une société parce qu'elle se comporte mal vis-à-vis de l'extérieur mais, parmi les critères de choix d'un jeune diplômé, il y a le mécénat et, plus largement, le caractère socialement responsable de l'entreprise ».

extérieur à l'entreprise et un bénévolat au sein de l'entreprise se fait de plusieurs manières. La plupart du temps, les salariés-bénévoles font déjà du bénévolat par ailleurs, et trouvent dans le bénévolat d'entreprise une opportunité de s'engager pour un domaine qui les intéresse, en conciliant obligations professionnelles et personnelles. Il arrive que le salarié conçoive l'association d'entreprise comme un bon moyen de développer son bénévolat extérieur, en montant un dossier de subvention au profit de son association d'origine par exemple, et en devenant ainsi « porteur de projet », selon le vocabulaire employé dans plusieurs entreprises. Il peut également établir un partenariat entre son association d'origine et l'association d'entreprise, permettant ainsi à son association de bénéficier d'un apport de bénévoles en cas de besoin. Ces deux configurations ne sont évidemment envisageables que dans le cas d'un bénévolat d'origine s'exerçant dans un domaine proche des thèmes d'intervention de l'association d'entreprise. L'un des « correspondants » rencontrés appartenait au bureau de deux associations en plus de l'association d'entreprise, et avait aidé ces deux associations à devenir partenaires de l'association d'entreprise. Selon ses propres mots, il avait ainsi réussi à les « faire labelliser par la Généreuse », à les faire « entrer dans le ballet de la Généreuse ». Ce partenariat s'était concrétisé par l'apport de fonds substantiels et de bénévoles. Un salarié-bénévole « pilier » d'une autre entreprise française avait pu organiser, au sein de son entreprise et sous le parrainage de l'association d'entreprise, une exposition portant sur le quartier où il était le responsable d'une association socio-culturelle. Il se considérait d'ailleurs du fait de cet engagement extérieur comme un représentant du monde associatif au sein de son entreprise. L'association d'entreprise l'avait attiré car il voulait participer à la rencontre du monde associatif et du monde de l'entreprise. Susan Green, dont nous avons parlé dans le chapitre précédent, avait également fait profiter First Step, la *nonprofit organization* dont elle faisait partie, de la politique de bénévolat de son entreprise.

Il est à cet égard remarquable que l'une des tendances observée dans les entreprises étudiées soit l'internalisation de l'engagement associatif dans l'entreprise : les formules de parrainage par les salariés d'une association dans laquelle ils sont bénévoles pour qu'elle accueille des salariés-bénévoles et reçoivent des fonds sont courantes, et un programme comme On Demand Community, chez IBM, incite les salariés à comptabiliser leurs heures de bénévolat à l'extérieur et à les enregistrer dans un logiciel

de l'entreprise afin de recevoir des fonds pour leurs associations. Chez SFR, le fait de permettre à des salariés de travailler à temps plein pendant une à deux semaines dans une association de leur choix, sur le temps de l'entreprise, participe de la même idée. L'engagement bénévole est en quelque sorte en partie intégré au domaine de la vie professionnelle.

Il arrive aussi pour certains salariés- bénévoles que leur bénévolat dans l'entreprise supplante et remplace leur bénévolat extérieur. Cette dernière occurrence demeure relativement rare : le plus souvent, les bénévoles déjà actifs avant leur entrée dans l'association d'entreprise conservent leurs engagements extérieurs, que ce soit dans des associations caritatives, ou des associations sportives par exemple. Ce pluri-engagement est un phénomène assez courant dans le monde associatif français, mais il est plutôt le fait d'adhérents masculins et issus de catégories socioprofessionnelles élevées<sup>406</sup>. Aux Etats-Unis, la proportion de bénévoles parmi les détenteurs d'un diplôme universitaire de premier cycle est de 40%, contre 20% pour les Américains n'ayant pas fini leur scolarité secondaire, et la propension à faire du bénévolat dans plusieurs associations augmente avec le niveau de diplôme. François Héran met en évidence l'importance d'un fort capital culturel chez ces pluri-adhérents. Il apparaît que dans les entreprises étudiées, les bénévoles « pluri-adhérents » correspondent à ce profil : ce sont plutôt des cadres, et plutôt des hommes, les femmes ne pouvant multiplier les engagements bénévoles en raison de leurs charges familiales, souvent plus lourdes que celles de leur conjoint.

Enfin, la plupart des salariés-bénévoles « réguliers » ou « piliers » ont souligné le fait que leur engagement était le fruit d'une influence familiale considérable : ils sont devenus bénévoles car leurs parents l'étaient déjà, au sein d'une association, de leur quartier ou de leur paroisse. Leur engagement bénévole apparaît comme une pratique héréditaire. Un bénévole « pilier » français a plaisanté : « *Moi, je suis tombé dans l'associatif quand j'étais petit. Mes parents étaient très impliqués dans tout ça* [les associations d'aide aux personnes handicapées] ». Parmi les salariés-bénévoles jeunes que nous avons rencontrés, Ellen Morris a un parcours assez similaire à celui de

---

<sup>406</sup> Voir HERAN François. Au coeur du réseau associatif : les multi-adhérents, *Économie et statistique*, n° 208, 1988, p. 33-44

nombreux autres salariés-bénévoles rencontrés. Ellen a 26 ans, elle travaille pour une entreprise américaine de prêt-à-porter, elle assure le lien entre l'une des marques du groupe et deux grands magasins new-yorkais. Elle participe à environ une activité de bénévolat d'entreprise par mois. Elle a un Bachelor Degree de Business and Political Science, et un diplôme du Fashion Institute of Technology en technique de vente. Sa mère est une bénévole de la Cancer Society de sa ville d'origine, dans le New Jersey. Ellen a commencé à faire du bénévolat dans cette organisation quand elle était au lycée, puis elle a créé une organisation de *community service* dans son université, sur le modèle des *sororities*<sup>407</sup>. Elle explique son engagement bénévole par son éducation « I was brought up that way, to not be ungrateful for what I have », « I've been very privileged, so I wanted to give back, it's a good feeling to do this »<sup>408</sup>. Elle prévoit de faire beaucoup de bénévolat dans ce qu'elle appelle sa « seconde vie », quand elle quittera le milieu de la mode, vers 40 ou 50 ans.

Ainsi, les salariés-bénévoles qui participent régulièrement aux activités présentent des caractéristiques socio-démographiques conformes à celles des bénévoles français et américains, et pour la plupart d'entre eux, le bénévolat d'entreprise s'inscrit dans une pratique bénévole plus large. Nous pouvons maintenant examiner quels liens s'établissent entre leur engagement bénévole et leur vie professionnelle, afin de voir si le caractère fédérateur du bénévolat d'entreprise est aussi prononcé dans les faits que dans les discours de ses promoteurs.

---

<sup>407</sup> Les *fraternities* et les *sororities* sont des organisations étudiants destinées à créer entre des groupes restreints d'étudiants un esprit de corps. Les résultats scolaires, sportifs et la capacité à organiser des activités y sont mis au premier plan. Les *fraternities* sont plus connues sur les campus américains pour la capacité de leurs membres à organiser des fêtes mémorables et pour l'élitisme de leur recrutement que pour leur contribution au « giving back to the community ». Les *sororities*, réservées aux jeunes filles, sont plus orientées vers des activités sociales et caritatives, mais leur réputation élitiste est la même.

<sup>408</sup> « J'ai été élevée de cette façon, en n'étant pas ingrate pour ce que j'ai », « j'ai eu beaucoup de chance, donc je veux donner à mon tour, cela me fait me sentir bien ».

## II Le bénévolat d'entreprise : un outil managérial

Les politiques de bénévolat d'entreprise sont notamment conçues, nous l'avons vu, comme des politiques susceptibles d'avoir des répercussions positives, d'un point de vue managérial, sur la vie interne des entreprises.

L'IMS, dans son guide publié en 2005, formule ainsi cette dimension : « Les salariés seront associés à ce programme construit, idéalement, comme un véritable projet d'entreprise et se l'approprieront pour faire leurs les valeurs qu'il véhicule, même si l'initiative vient de la direction. Un tel projet développe la fierté d'appartenir à la communauté sociale de l'entreprise et d'en partager la culture »<sup>409</sup>. On retrouve ainsi, autour du bénévolat d'entreprise, certains des éléments phares du discours managérial : fonctionnement par projet, mobilisation de valeurs, culture d'entreprise, fierté d'appartenance, vision communautaire de l'entreprise<sup>410</sup>.

L'organisation par certaines entreprises de journées de bénévolat d'entreprise pour « fédérer » leurs salariés, pour créer entre eux un esprit d'équipe et leur permettre de passer du temps ensemble dans un cadre différent que le cadre strictement professionnel, s'inscrit dans ce mouvement, et en fournit l'illustration la plus frappante. Ces journées sont alors le plus souvent obligatoires, et elles remplacent parfois les activités de « teambuilding », pour reprendre le vocabulaire managérial, qui avaient un visage plus ludique ou plus sportif. Dans *Le mythe de l'entreprise*, Jean-Pierre Le Goff décrit ainsi la conception de ces journées :

Les événements internes qui ponctuent la vie de l'entreprise doivent désormais être mis en scène comme il se doit. Il faut saisir toutes les occasions qui peuvent contribuer à développer ce sentiment d'appartenance. [...] Le but est de parvenir à créer un événement choc qui puisse créer une émotion collective. L'événement doit rassembler un maximum de salariés. Après le discours de la direction viennent les

---

<sup>409</sup> p. 12 in IMS, *Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise*, 2005, 198 p.

<sup>410</sup> voir notamment Boltanski Luc, Chiapello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, coll. NRF Essais, Gallimard, Paris, 843 p. ; Piotet Françoise, 1990, « La tentation communautaire », *Projets*, n°221, p.51-60

attractions et jeux divers : concert, ballet chorégraphique, recherche d'un trésor en forêt...<sup>411</sup>

L'auteur cite ainsi des expéditions dans le désert organisées pour les cadres supérieurs d'une grande entreprise d'assurance, ou des retraites dans un monastère pour managers en quête de « valeurs ». Le bénévolat d'entreprise nous semble relever de la même logique, mais pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, et non uniquement pour les cadres. L'activité de bénévolat d'entreprise décrite ci-dessous illustre cette utilisation managériale du bénévolat d'entreprise.

*La direction des ressources humaines de Nokia France décide, en juin 2006, d'organiser une journée de bénévolat d'entreprise dans la commune de Saint-Ouen, en Seine-Saint-Denis, où le siège social français de l'entreprise vient de s'installer. L'entreprise était précédemment installée à Romainville, et l'installation à Saint-Ouen a suscité de nombreuses réticences parmi les salariés. La direction des ressources humaines a souhaité marquer ce déménagement en chargeant Unis-Cité, une association de promotion et de gestion de programmes de volontariat pour les jeunes, de trouver une dizaine d'associations locales prêtes à accueillir des salariés-bénévoles pour une journée de bénévolat consacrée à des travaux manuels (jardinage, peinture, tri de vêtements)<sup>412</sup>. La participation à la journée est obligatoire<sup>413</sup>. C'est par l'intermédiaire d'un salarié d'Unis-Cité que nous avons pu participer à la préparation et au déroulement de cette journée : nous avons été « embauchée » comme bénévole pour Unis-Cité, et à ce titre nous avons suivi l'un des groupes de salariés bénévoles.*

*La réunion de préparation de cette journée réunit des salariés Nokia qui se sont portés volontaires pour diriger les équipes de salariés-bénévoles, et des salariés d'Unis-Cité. La plupart des salariés-bénévoles chargés d'encadrer leurs collègues appartiennent à Hands On, l'association de bénévolat d'entreprise de Nokia, dont l'activité principale consiste à faire du bénévolat avec les Restaurants du Cœur, mais*

---

<sup>411</sup> p. 52, Le Goff Jean- Pierre, 1992, *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, coll. Cahiers libres /Essais, Ed. La découverte, 307 p.

<sup>412</sup> L'association fait payer ce service à l'entreprise, et, au moment de l'enquête, a fait de l'organisation de ces « journées de mobilisation des salariés » une source de revenus conséquente. Nous renvoyons au dernier chapitre pour une présentation détaillée d'Unis Cité.

<sup>413</sup> Voir en annexe l'invitation reçue par e-mail par les salariés.



également à inciter les salariés à participer aux « virades de l'espoir »<sup>414</sup> et aux « journées des oubliés des vacances » organisées par le Secours Populaire. Comme l'a résumé le directeur des ressources humaines au début de la réunion, il faut qu'il soit clair pour tous les salariés de l'entreprise que « Le teambuilding<sup>415</sup>, cette année, c'est du bénévolat ». La fonction de cohésion du groupe des salariés et de création d'une forme de « culture d'entreprise » est soulignée à plusieurs reprises par le DRH et d'autres salariés Nokia. La question qui préoccupe l'ensemble des présents à la réunion est que seuls 140 salariés se sont inscrits, alors qu'ils pensaient avoir recueilli 200 inscriptions à cette période – soit une semaine avant la journée de bénévolat – et que l'objectif final est de 280. Visiblement, les salariés n'ont pas bien compris qu'il s'agit du « teambuilding » de l'année, et qu'il est obligatoire, « au même titre que rester au bord de la piscine les années d'avant », comme le fait remarquer une salariée-bénévole de Hands On, déçue de constater « que la piscine ne pose de problème à personne, mais que cette fois-ci, les gens disent que les assos relèvent de la vie privée ». Elle souligne « qu'il y a une forme de parano sur la récupération en image de [l'entreprise] ». Une autre salariée-bénévole s'adresse directement au directeur des ressources humaines et lui dit que le vrai problème réside dans l'absence d'une direction générale qui « donnerait l'élan » [la branche française de l'entreprise n'a pas de direction générale propre présente dans les locaux]. Le directeur des ressources humaines explique alors que seuls les gens du Comité de Direction peuvent autoriser les salariés à ne pas participer à la journée. Dans l'ensemble, tout le monde craint la déception des salariés par rapport à un « teambuilding » traditionnel, plus orienté vers le loisir. La réunion consiste notamment à préciser quels cadres supérieurs seront présents dans quelles équipes. Chaque équipe est constituée de façon à mêler les services et les positions hiérarchiques.

---

<sup>414</sup> Il s'agit d'une course à pied destinée à recueillir des fonds pour lutter contre la mucoviscidose.

<sup>415</sup> Chaque année, les salariés de l'entreprise participent à un jour ou deux hors des murs de l'entreprise, qui servent à la fois de bilan, de formation et d'espace de convivialité. Lors de la réunion, le vocabulaire managérial et les anglicismes utilisés abondamment par les salariés et les dirigeants de Nokia provoquent des fous rires à peine contenus chez les salariés d'Unis-Cité, qui ont tous moins de 40 ans et, à une exception près, n'ont jamais travaillé dans le monde de l'entreprise, mais ont fait toute leur (courte) carrière dans le monde associatif. Le fou rire ne peut être réprimé lorsque le directeur des ressources humaines incite les salariés-bénévoles à faire la promotion de la journée à la « buzzeteria », nom « convivial » donné à la cafétéria de l'entreprise.



*Une semaine après, la journée commence dans la salle de spectacle de la ville par un discours de la direction sur le bilan des résultats économiques de l'année écoulée et sur les objectifs de l'année suivante. Le discours s'accompagne d'une présentation power point en anglais. Puis, les salariés-bénévoles de Hands On présentent la ville, l'association de salariés-bénévoles, Unis-Cité et les différentes associations qui vont accueillir les salariés-bénévoles. Les 250 salariés présents sont ensuite répartis en équipes et partent sur les sites des associations locales, chaque équipe étant co-dirigée par un salarié-bénévole et un salarié d'Unis-Cité. Tous les salariés-bénévoles portent le T-shirt orange de Hands On. Certains salariés sont ostensiblement récalcitrants, mais la majorité des présents manifestent leur bonne humeur, et une certaine satisfaction à l'idée de passer une journée hors du bureau, et de découvrir la ville, que la plupart ne connaissent pas du tout. Sur les 350 salariés de l'entreprise, une centaine est absente : il s'agit de salariés en vacances, et de salariés travaillant dans les services de sécurité, de maintenance et assurant des permanences téléphoniques. Je suis chargée d'assister la salariée d'Unis-Cité qui s'occupe du groupe qui va aller repeindre les locaux d'une association culturelle. Lors du déjeuner, l'un des cadres dirigeants de Nokia m'explique que certains de ses subordonnés lui ont dit qu'ils ne voulaient pas être la bonne conscience sociale de l'entreprise. Durant les travaux de rénovation, les salariés de Nokia sont particulièrement efficaces, ils épuisent les stocks de peinture et peignent une surface supérieure à celle prévue. Le salarié-bénévole qui est à la tête de l'équipe les félicite. Il a passé la journée à motiver les troupes en s'assurant de la programmation musicale, en encourageant tout le monde, et en redoublant d'efforts pour contribuer à l'effort collectif. Les dirigeants de l'entreprise présents ont adopté une attitude similaire. Les évaluations écrites que les salariés-bénévoles remplissent à la fin de la journée sont très positives, ils y soulignent la bonne ambiance qui a régné et le fait d'avoir rencontré de nouveaux collègues. Sur les quinze salariés présents, un seul regrette de n'avoir rencontré aucun adhérent de l'association culturelle dont les locaux ont été repeints, mais seulement un dirigeant salarié. A la fin de la journée, l'ensemble des salariés se retrouve sur un terrain de sport de la ville, le directeur des ressources humaines fait un discours de remerciement, et un buffet réunit l'ensemble des participants à la journée. Durant toute la journée, le nom de l'entreprise n'a cessé d'être prononcé, les salariés se désignent d'ailleurs eux-mêmes en disant « les Nokia ».*

*Les salariés sont ensuite conviés avec leurs conjoints à participer à une soirée au siège de l'entreprise, afin d'inaugurer celui-ci en présence de la maire de Saint-Ouen.*

On retrouve ainsi lors de cette journée, et de sa préparation, les éléments caractéristiques du discours managérial en vogue depuis le début des années 1980, et dont Luc Boltanski et Eve Chiapello ont souligné les traits : travail en équipe, fonctionnement autour de projets comprenant des objectifs, fonction d'animation et de motivation du management<sup>416</sup>. Les sondages effectués, notamment sous la houlette de l'IMS, auprès des salariés au sujet des politiques de bénévolat d'entreprise participent de cette vision d'une « communauté de salariés » consultée au sujet des orientations de l'entreprise afin de conforter son adhésion à celle-ci<sup>417</sup>. L'adoption de chartes éthiques, l'organisation de réunions fréquentes, l'omniprésence de la notion de compétences, et l'évaluation de celles-ci lors d'entretiens annuels complètent les dispositifs managériaux en vigueur dans la totalité des entreprises que nous avons étudiées<sup>418</sup>. Le fonctionnement des structures de bénévolat d'entreprise témoigne de cette vocation managériale : au-delà des sondages menés lors du lancement des politiques de bénévolat, l'existence fréquente de « super-bénévoles » chargés de diriger les équipes de salariés-bénévoles et d'assurer la publicité des activités de bénévolat d'entreprise dans les différents services, l'organisation de réunions de salariés-bénévoles pour évaluer les politiques, la distribution quasi-systématique d'évaluations à la fin des activités sont autant de traits que l'on retrouve à la fois dans le bénévolat d'entreprise et dans l'ensemble des activités des entreprises. Les séminaires organisés par la Généreuse pour les « correspondants » s'inscrivent dans un mode de management participatif des salariés-bénévoles : ceux-ci sont réunis pour établir un bilan, remédier aux dysfonctionnements et se fixer de nouveaux objectifs.

---

<sup>416</sup> BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 843 p. (coll. NRF Essais)

<sup>417</sup> Voir notamment Pierre- Eric Tixier, 1983, « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, 88 (3), p.353-372 et Jean -Pierre Le Goff, *Les illusions du management*, op.cit

<sup>418</sup> A l'image de l'entreprise étudiée par Gabrielle Balazs et Jean-Pierre Faguer dans : BALAZS Gabrielle, FAGUER Jean-Pierre. Une nouvelle forme de management, l'évaluation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n°114, p. 68-78

En outre, comme le montre Jean-Pierre Le Goff<sup>419</sup>, ce mode de management repose sur l'évaluation non seulement de compétences professionnelles, mais aussi de compétences « humaines ». On parle alors de « savoir- être » : il faut être créatif, avoir un bon sens du relationnel, être optimiste, dévoué<sup>420</sup>. Le bénévolat est vu comme une opportunité pour les « collaborateurs »<sup>421</sup> de développer celles-ci, et de devenir ainsi plus aptes à répondre aux attentes des clients. C'est ce qu'exprime Henri de Reboul, délégué général de l'IMS : « Ce sont des expériences personnelles enrichissantes pour les bénévoles. Ils y acquièrent non seulement des savoir-faire différents, mais aussi de la confiance en soi, une meilleure capacité d'adaptation et de travail en équipe. Ce qui est d'autant plus précieux que les entreprises accordent une grande importance au savoir-être aujourd'hui »<sup>422</sup>. C'est également sur ce point que l'étude publiée par Deloitte, qui figure en annexe, insiste : la participation au bénévolat d'entreprise permet aux salariés d'acquérir des compétences utiles à leur vie professionnelle.

Le bénévolat d'entreprise est donc paré par les directions d'entreprise d'un ensemble d'effets positifs sur la vie professionnelle des salariés bénévoles. Ce sont les questions de cohésion interne et d'attachement à l'entreprise qui sont les arguments les plus utilisés en faveur du bénévolat d'entreprise. Il apparaît, au travers des entretiens que nous avons mené et des observations conduites en participant à des activités de bénévolat d'entreprise, qu'effectivement, la participation au bénévolat d'entreprise entraîne chez beaucoup de salariés un attachement plus grand à leur entreprise, qui est dû à un discours fédérateur qui se développe autour du bénévolat, à la valorisation des salariés-bénévoles, à une meilleure image des dirigeants et de l'entreprise dans son ensemble, et, parfois, à une revalorisation de la vie professionnelle. Pour autant, l'introduction de « valeurs associatives » dans la sphère professionnelle a des incidences ambiguës sur la vie au travail des salariés-bénévoles.

---

<sup>419</sup> JP Le Goff, *Les illusions du management*, op.cit. et *Le mythe de l'entreprise*, op.cit.

<sup>420</sup> P.-E. Tixier parle de « manipulation de la subjectivité et de la créativité des salariés », dans « Management participatif et syndicalisme », in *Sociologie du travail*, 1986, n°18

<sup>421</sup> En France, le terme est unanimement préféré à « salarié », « employé », et bien sûr « travailleur »; aux Etats-Unis, « employee » désigne l'ensemble des salariés

<sup>422</sup> *Les Echos* du 16/01/2003

### **III Le bénévolat d'entreprise comme élément fédérateur ?**

Les politiques de bénévolat d'entreprise sont supposées susciter des formes de cohésion entre les salariés, en leur permettant de partager des activités extra-professionnelles. Dans les entreprises étudiées, il nous est apparu qu'il existait entre les salariés-bénévoles des liens d'interconnaissance et de convivialité indubitables, qui expliquaient en partie leur participation au bénévolat d'entreprise. Mais si le bénévolat d'entreprise contribue à alimenter une vision positive et conviviale du monde de l'entreprise, il entraîne également des effets moins coopératifs.

#### **III.1 La contribution à une vision positive de l'entreprise**

Nous avons pu constater, lors des entretiens menés avec des salariés-bénévoles et lors des activités de bénévolat d'entreprise que nous avons pu observer, qu'un certain nombre de traits des politiques de bénévolat d'entreprise participent d'une vision de l'entreprise que l'on peut qualifier de communautaire: les dirigeants qui participent aux activités de bénévolat bénéficient d'une image à la fois plus « humaine » et plus faillible, les activités se déroulent dans une ambiance conviviale, les salariés-bénévoles sont décrits comme des égaux entre lesquels les dissensions n'ont pas leur place, et au final, la plupart des salariés-bénévoles manifestent un réel attachement à leur entreprise, en partie lié à leur participation au bénévolat d'entreprise. Celui-ci contribue ainsi à l'instauration, entre les salariés-bénévoles, de valeurs, de références, d'une histoire commune, cette dernière étant constituée de souvenirs liés aux différentes activités de bénévolat.

Notons d'ores et déjà que les noms donnés aux salariés-bénévoles contribuent à façonner l'existence d'un collectif bénévole valorisé. Ces noms mêlent bien souvent la notion d'appartenance à l'entreprise, et de générosité : Axa Atout Cœur, VoluntEars, mais aussi adhérent de Trait d'Union pour la Cité chez Ford, membres de Hands On chez Nokia, Most Valuable People chez Estée Lauder, adhérents de SolidarCité chez

Pinault-Printemps-Redoute, Polo Volunteers chez Ralph Lauren. Le groupe formé par les salariés-bénévoles a ainsi non seulement un nom, ce qui matérialise son existence, mais également un nom qui évoque des notions socialement valorisées, de solidarité, d'union, de don. A cet égard, le nom du programme de bénévolat d'Estée Lauder est probablement le plus significatif que nous ayons rencontré.

### **III.1.1 Des dirigeants qui ont l'air plus proches des salariés**

Nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, le soutien et la participation des dirigeants aux politiques de mécénat d'entreprise est un enjeu important pour les responsables du bénévolat d'entreprise, à la fois pour que ces politiques bénéficient d'une légitimité suffisante dans l'entreprise, et parce que la participation des dirigeants aux activités fait l'objet d'un soin particulier.

#### ***Des dirigeants à l'initiative des politiques de bénévolat d'entreprise***

Le fait d'avoir eu l'initiative de lancer une politique de bénévolat d'entreprise au sein de son entreprise donne à certains dirigeants de grandes entreprises une légitimité et une popularité certaine parmi les salariés-bénévoles, et dans le monde du bénévolat d'entreprise. Les deux figures qui à cet égard ont été les plus marquantes lors de notre enquête sont celles de Claude Bébéar, l'ancien PDG d'Axa, et de Jeffrey Swartz, le PDG de Timberland. Claude Bébéar est, nous l'avons vu, l'une des principales figures de l'histoire du bénévolat d'entreprise en France. Le fait que cet homme ait, à force d'acquisitions et de fusions, réussi à faire de son entreprise l'une des principales firmes financières du pays, donne à Claude Bébéar un prestige important au sein de son entreprise<sup>423</sup>. Les salariés-bénévoles que nous avons rencontrés ont tous prononcé son nom lors des entretiens, et les salariés-bénévoles les plus anciens n'ont jamais manqué de mettre en avant l'implication de ce grand patron dans Axa Atout Cœur. De nombreuses photos de lui portant un T-shirt Axa Atout Cœur et participant à des activités de bénévolat d'entreprise sont présentes dans les bureaux des salariés-bénévoles, et dans les albums photos distribués aux salariés-bénévoles après les grandes

---

<sup>423</sup> Villette Michel, « Axa, une croissance exponentielle (1975-1999), Entretien avec Claude Bébéar », *Gérer et Comprendre*, septembre 2002, n°69, p. 4-17

journées de bénévolat organisées chaque année. Lors des fêtes organisées pour les salariés-bénévoles, Claude Bébéar est toujours présent, et les salariés se bousculent pour pouvoir discuter avec lui, lui dire bonjour ou encore prendre une photo. Il se dégage de cette vision du fondateur de l'entreprise une figure presque paternelle. Jeffrey Swartz incarne aux Etats-Unis la figure d'un chef d'entreprise jeune, qui a orienté son entreprise familiale vers un fonctionnement socialement et écologiquement respectable. Comme Claude Bébéar, les photographies de Jeffrey (« Jeff » pour les salariés-bénévoles rencontrés) Swartz en train de faire du jardinage ou de construire un mur sont légion dans les publications et la communication institutionnelle de l'entreprise. Son soutien massif à l'organisation City Year, qui gère un programme de volontariat pour les jeunes, et ce depuis la naissance de cette nonprofit organization, est régulièrement cité comme un exemple d'implication d'un dirigeant, à la fois par les salariés de City Year, les salariés-bénévoles de Timberland et certains responsables du mécénat d'autres entreprises – Oliver Clark nous a ainsi confié qu'il avait acheté, quelques jours avant notre rencontre, des chaussures Timberland plutôt que celles d'une autre marque par respect pour l'action philanthropique de Jeffrey Swartz<sup>424</sup>. Une salariée-bénévole de Timberland, nommée « global steward » pour l'année, et chargée à ce titre d'assurer la promotion du bénévolat d'entreprise dans les magasins de la côte Est des Etats-Unis, a ainsi insisté sur le fait qu'elle avait rencontré « Jeff » lors du séminaire organisé pour les « global stewards » au début de l'année.

Au-delà de ces deux figures emblématiques, la plupart des dirigeants d'entreprise manifestent leur soutien à la politique de bénévolat d'entreprise en signant les textes introductifs des rapports d'activité des structures de bénévolat d'entreprise.

### ***Les dirigeants, des bénévoles comme les autres ?***

Les salariés-bénévoles, tout comme les responsables du mécénat, ne manquent jamais d'une anecdote au sujet d'un dirigeant de l'entreprise venu faire du bénévolat avec eux. Deux jeunes bénévoles de Polo Ralph Lauren qui avaient participé à une journée de jardinage au profit de l'école du Bronx dans laquelle Ralph Lauren lui-même avait été élève, ont ainsi, lors de deux entretiens séparés, tous les deux mentionné la

---

<sup>424</sup> Les liens entre Timberland et City Year sont étudiés de façon plus détaillée dans le dernier chapitre.

présence du PDG ce jour-là, et insisté sur le fait qu'il avait été très sympathique. La présence des plus hauts dirigeants de l'entreprise lors de la cérémonie des « *giving back awards* » de CSFB, ou lors de l'assemblée générale de la Généreuse, et le fait que ces dirigeants se montrent disponibles pour discuter avec les salariés-bénévoles rend ces dirigeants moins inaccessibles aux yeux des salariés-bénévoles. Un travail manuel et salissant habituellement considéré comme dévalorisant, dans une entreprise n'employant quasiment que des « cols blancs », comme servir des repas ou faire de la peinture, devient dans le cadre du bénévolat un travail valorisant, car révélateur de « l'humanité » du dirigeant, de sa proximité avec ses salariés. Les travaux manuels habituellement accomplis dans le cadre du bénévolat d'entreprise sont des travaux qui peuvent être salissants, physiquement éprouvants, et la plupart ne font pas appel à la réflexion intellectuelle ou à des compétences professionnelles reconnues comme telles parmi les cadres dirigeants. La nature de ces activités n'est pas valorisante en elle-même pour la plupart des salariés-bénévoles, mais elle l'est pour les dirigeants-bénévoles, qui disposent par ailleurs d'une légitimité professionnelle et d'un pouvoir tel au sein de l'entreprise que la réalisation de tâches manuelles ne fait qu'élargir l'éventail de leurs compétences aux yeux de tous. Everett Hughes a développé la notion de « sale boulot », qui recouvre les tâches pénibles et socialement dévaluées qui font partie intégrante de nombreux métiers. Il a également montré que si dans l'ensemble ces tâches contribuent à dévaluer l'image que les travailleurs se font de leur travail, elles peuvent, pour ceux qui se situent en haut de la hiérarchie, participer du prestige de leur position. C'est le cas par exemple des médecins, pour lesquels le traitement du corps humain « confère au métier son charisme », là où, pour les infirmiers et les aides soignants, il incarne essentiellement une tâche ingrate<sup>425</sup>. De la même façon, l'accomplissement de travaux manuels ou peu qualifiés peut prendre, pour les dirigeants-bénévoles, une définition socialement valorisée. Les photos de dirigeants en train de participer à des activités bénévoles vont de pair avec les histoires, relayées par les responsables du mécénat et les salariés bénévoles, de dirigeants peignant une clôture côte à côte avec un employé situé au plus bas de l'échelle hiérarchique, ou venant incognito participer à une action bénévole. A cet égard, le port du T-shirt fourni par la structure de bénévolat d'entreprise

---

<sup>425</sup> Hughes Everett C.. Le travail et le soi, p. 75-85, in *Le regard sociologique*, p. 107-121, Ed. de l'EHESS, 1996



– qui est un accessoire systématiquement présent dans les entreprises étudiées - a une portée symbolique forte : il symbolise l'égalité entre les bénévoles, quel que soit leur statut professionnel, et l'appartenance de tous à un même collectif. Les dirigeants qui ont la réputation de participer sincèrement au bénévolat sont aussi ceux qui enfilent le plus volontiers leur T-shirt. A l'inverse, un dirigeant qui reste en bras de chemise est décrit comme « fier » - l'usage que les salariés ont fait de l'adjectif « fier » est celui développé par Florence Weber : celui qui est fier se croit supérieur aux autres et entretient des marques de distinction<sup>426</sup>. Des salariés-bénévoles d'Axa, regardant leur PDG jouer avec un enfant handicapé, ont déclaré « *Tiens, je le voyais pas comme ça, le patron, je le voyais plus coincé* ». Dès lors, les dirigeants apparaissent comme ayant « des valeurs », et sont susceptibles d'emporter l'adhésion des salariés du fait de leur bénévolat exemplaire, et malgré leurs décisions économiques. Le pouvoir dans l'entreprise est alors légitimé par des arguments traditionnels et charismatiques, comme l'a montré Romain Laufer.<sup>427</sup> C'est également ce que souligne George Balandier dans son analyse de la mise en scène du pouvoir :

Le pouvoir établi sur la seule force, ou sur la violence non domestiquée, aurait une existence constamment menacée ; le pouvoir exposé sous le seul éclairage de la raison aurait peu de crédibilité. Il ne parvient à se maintenir ni par la domination brutale, ni par la seule justification rationnelle. Il ne se fait et ne se conserve que par la transposition, par la production d'images, par la manipulation des symboles et leur organisation dans un cadre cérémoniel.[...] Et ces derniers [ceux qui ont le pouvoir] dominent la société tout en lui donnant un spectacle d'elle-même où elle doit (ou devrait) se retrouver magnifiée.<sup>428</sup>

Ainsi, le fait pour un dirigeant de « mouiller sa chemise » est apprécié par les salariés bénévoles, et lui confère un prestige accru. L'intensité et la fréquence du bénévolat des dirigeants influent sur l'appréciation générale portée à leur égard. L'ironie est souvent employée pour parler des dirigeants pour lesquels les activités bénévoles sont un pensum : « le pauvre, parachuté là au milieu des drogués, il était pas dans son

---

<sup>426</sup>. WEBER Florence. *Le travail à côté, étude d'ethnographie ouvrière*. Institut National de la Recherche Agronomique. Paris : éd. de l'EHESS, 1989, 212 p.

<sup>427</sup> Nous avons développé l'analyse de la légitimation du pouvoir par Romain Laufer au début du chapitre quatre.

<sup>428</sup> p. 16, Balandier Georges, 1992, *Le pouvoir sur scènes*, coll. Fondements, Balland, Paris, 172 p.



assiette », ou encore « c'est sûr, ça change des cocktails, de repeindre une maison ». Ces occasions peuvent parfois donner une image plus « humaine » de ces cadres très supérieurs: lors d'une journée de bénévolat sur des plateaux téléphoniques du Sidaction, l'un des plus hauts dirigeants de la Génèreuse est venu rendre visite aux bénévoles, qui pour la plupart travaillent habituellement sur cette même plate-forme téléphonique. Certains se sont d'ailleurs installés à leurs bureaux. Le dirigeant a répondu une fois au téléphone, mais s'est avéré incapable de saisir la promesse de don sur l'ordinateur mis à sa disposition. Un sourire a parcouru l'assistance et une fois le dirigeant parti, les remarques ont fusé : « *Je suis peut-être pas polytechnicien, moi, mais je sais taper sur un clavier* », « *Eh bien, je suis bien contente de l'avoir vu à l'œuvre, on voit que lui aussi il fait des erreurs* », « *Au moins, on pourra plus nous dire qu'on fait un travail sous-qualifié* ». De nombreux salariés ont gardé de cette journée l'image d'un patron un peu gauche. Sa venue en tant que bénévole a renversé le rapport de force habituellement en vigueur, à défaut d'avoir amélioré son image.

Les activités de bénévolat d'entreprise et les festivités qui y sont liées représentent des occasions pour les salariés de côtoyer les plus hauts dirigeants de leur entreprise, ce qui n'est habituellement presque jamais le cas. Nadine Henriot, dans l'entretien qu'elle nous a accordé, souligne ainsi qu'elle a pu passer un peu de temps avec le PDG de la Compagnie, et l'un des principaux dirigeants de l'entreprise. Si elle prend soin de nous faire remarquer que sa position professionnelle lui permet de rencontrer ces hommes dans le cadre de son travail, elle admet que la participation au bénévolat d'entreprise offre un contexte différent pour parler avec eux.

### **III.1.2 La négation des différences et des conflits**

Ainsi, la participation au bénévolat d'entreprise participe d'une forme de proximité à la direction. L'objectif du bénévolat d'entreprise est donc de souder les « collaborateurs » au-delà des hiérarchies professionnelles, en les incitant à faire du bénévolat ensemble. Daniel Fargeau souligne ainsi, pendant notre entretien :

Les gens y passent une journée mais on ne sait pas qui est qui. Les gens viennent en jogging, viennent en jean, et puis on ne sait pas qui

ils sont. Ils se mélangent, ils discutent, ils s'apprécient ou ils ne peuvent plus se sentir, mais la vérité est là. Et une fois que ces gens-là, après, se retrouvent dans l'entreprise, et qu'ils se recroisent dans une réunion, ils disent « ah ! ben c'est toi ! On a fait des sandwiches samedi, c'était super et tout et tout... mais maintenant t'as un costume trois pièces et on te dit monsieur et puis moi je suis le larbin » ben oui mais samedi on était tous à égalité, et c'est bien.

L'ensemble des salariés participant au bénévolat d'entreprise est régulièrement et fortement valorisé par les dirigeants de l'entreprise et les responsables du bénévolat d'entreprise, nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent. Le slogan figurant sur les plaquettes de présentation de la Généreuse est : « Ce que les femmes et les hommes de la Compagnie peuvent donner de plus précieux, c'est un peu d'eux-mêmes ». Sur le site Internet de l'entreprise, on trouve cette citation du PDG : « Nous sommes particulièrement fiers de cet esprit de solidarité qui anime les femmes et les hommes de la Compagnie et des réalisations qui, jour après jour, contribuent à rendre le sourire à des milliers de personnes à travers le monde ». Dans cette dernière citation, la mise en avant des valeurs des bénévoles avant leur identité salariale est frappante. Les qualités humaines, les retombées bénéfiques des actions de bénévolat d'entreprise pour les populations en difficulté sont régulièrement mises en avant. Ce fut par exemple le cas lors de la « *Giving Back Awards Ceremony* » de CSFB, lorsque Doug Paul, le PDG, remercie les salariés-bénévoles pour leur engagement, et que Ken Grouf, le directeur de City Year New York, remercie les salariés-bénévoles d'être des exemples. Les rémunérations symboliques du bénévolat sont donc importantes : les salariés-bénévoles sont reconnus par les plus hauts cadres de l'entreprise comme étant des éléments centraux du mécénat, et donc de l'entreprise<sup>429</sup>, et sont assimilés, en tant que bénévoles, à l'ensemble des autres bénévoles, et donc aux cadres supérieurs présents lors des activités, aux directeurs, et particulièrement aux PDG emblématiques dont nous avons parlé. Le bénévolat devient alors un facteur de proximité avec les dirigeants d'entreprise. Ceux-ci n'hésitent pas, comme dans le cas de la Compagnie lors de l'Assemblée Générale de la Généreuse dont nous avons parlé dans le chapitre trois, à recourir au vocabulaire de l'amitié et de la famille pour désigner le groupe formé par les

---

<sup>429</sup> Claude Bébéar écrit ainsi dans le discours fondateur d'Axa Atout Cœur : « C'est vous qui donnez à Axa Atout Cœur toute sa dimension humaine ».

salariés-bénévoles et les relations qu'entretiennent les salariés-bénévoles entre eux, et avec les dirigeants de l'entreprise.

L'Assemblée Générale de la Gèneuse offre en outre une illustration de l'importance du consensus dans la représentation que donnent les services de mécénat du bénévolat d'entreprise. En effet, les votes se font à main levée, et aboutissent systématiquement à une unanimité, et les espaces de conflit aménagés au sein de l'association sont réservés à un petit nombre de salariés, qui n'ont pas désiré approfondir le sujet lors des entretiens. Daniel Fargeau parle ainsi de « laver son linge sale en famille » lors des séminaires de « correspondants ». Les conflits ou les désaccords sont donc très encadrés et marginalisés, et les salariés bénévoles n'en parlent que très rarement, ou après plusieurs rencontres. La direction de l'entreprise et de l'association n'a quant à elle abordé le sujet qu'avec l'expression citée plus haut. Ainsi, convivialité et consensus sont les maîtres mots du fonctionnement officiel de ces associations d'entreprise. Les conflits sociaux, les rivalités, les luttes de pouvoir n'ont aucune existence reconnue ou avouée par les responsables des structures de mécénat. Ceux-ci ont, lors des entretiens, parfois fait allusion à quelques conflits entre bénévoles, mais ces « accrocs » sont alors présentés comme des anecdotes, sur le mode de la plaisanterie, comme des exceptions venant confirmer la règle de la bonne entente.

Les voix qui s'élèvent contre tout ou partie du mécénat sont systématiquement décrédibilisées par les responsables du mécénat, et par certains salariés-bénévoles. Ceux-ci qualifient les mécontents de râleurs et d'agitateurs, et affirment s'en désintéresser totalement : l'association est destinée aux salariés qui veulent y être bénévoles, pas aux autres, et la critique est considérée comme une activité stérile. Pierre Gendre, responsable du bénévolat d'entreprise d'une grande entreprise française, déclare ainsi « *On ne force personne, ceux qui ne sont pas contents partent ou ne viennent pas* ». Ce refus d'entendre les critiques s'adresse notamment aux syndicats potentiellement hostiles au mécénat, nous y reviendrons dans le chapitre suivant. Nadine Henriot opère le même genre de disqualification de la critique à la fin de l'extrait d'entretien qui précède. Jean-Pierre Le Goff évoque la déloyauté de ceux qui refusent cette figure du père, cette appartenance à une grande famille, « la division et le conflit sont d'emblée rendus suspects. Si leur légitimité est reconnue, ils n'en sont pas moins moralement condamnables comme expression d'une volonté mauvaise, négatrice

et destructrice du bien commun. »<sup>430</sup>. Dans le cadre du bénévolat d'entreprise, la légitimité de la critique n'est pas toujours reconnue. Si plusieurs responsables du bénévolat et bénévoles ont évoqué la possibilité que certains salariés ne participent pas au bénévolat d'entreprise mais aient des engagements associatifs en dehors a été évoquée, les critiques sont systématiquement soupçonnés de « ne rien faire », et donc de formuler des reproches qui sont entachés d'égoïsme à l'égard des publics aidés par les salariés-bénévoles.

### **III.1.3 L'intégration des salariés-bénévoles dans l'entreprise**

L'existence de politiques de bénévolat d'entreprise, notamment grâce à l'entretien d'une forme de consensus autour du bénévolat d'entreprise, et d'un esprit « familial » ou du moins amical entre les salariés-bénévoles, a des effets sur le sentiment qu'ont ces derniers d'être partie intégrante de leur entreprise.

#### ***L'extension du capital social des salariés-bénévoles***

Comme le souligne Nadine Henriot, les activités de bénévolat d'entreprise sont une façon pour les salariés de rencontrer des collègues au-delà de leur entourage professionnel immédiat. La Compagnie est une très grande entreprise, qui compte plus de 10 000 salariés en France, et dont les sites parisiens regroupent chacun plusieurs centaines de salariés.

Susan Green, qui s'occupe de la politique de bénévolat d'entreprise d'un grand groupe américain de produits cosmétiques, nous a ainsi expliqué que cette dimension de rencontre entre salariés issus de différents services, et, dans une entreprise comme la sienne, de différentes marques, avait été une bonne surprise pour la direction de l'entreprise. Ainsi, l'élargissement du réseau social des salariés-bénévoles grâce au bénévolat permet-il à certains d'entre eux de changer de poste : l'une des salariées-bénévoles en contact avec Susan Green avait ainsi décroché un nouvel emploi dans une autre marque de l'entreprise grâce à une collègue rencontrée lors de plusieurs activités

---

<sup>430</sup> Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise*, p.89

bénévoles. Nadine Henriot, pour sa part, a pleinement conscience de la valeur du bénévolat d'entreprise en terme de capital social : elle envisage ainsi, au moment de l'entretien, de sonder certains collègues rencontrés lors des activités de bénévolat d'entreprise au sujet de sa prochaine position professionnelle et des gens avec lesquels elle pourrait être amenée à travailler.

### ***Attachement à l'entreprise et fierté d'appartenance***

Dans le cas d'entreprises nées de fusions, la création d'une « culture d'entreprise » commune, fondée sur des valeurs devant être partagées par l'ensemble du personnel devient un enjeu important de gestion du personnel. Le but est de permettre aux salariés issus d'entreprises différentes de se rencontrer et d'apprendre à travailler ensemble. Plusieurs responsables du bénévolat d'entreprise ont insisté sur ce point : le bénévolat peut être un bon facteur d'intégration, de rencontre, car il ne met en jeu ni les compétences professionnelles ni les grades hiérarchiques, et permet donc aux salariés de se rencontrer dans un environnement consensuel et valorisant pour tous. La Généreuse a ainsi été fréquemment présentée et promue auprès des salariés venus d'entreprises rachetées par la Compagnie. L'activité de la fondation de l'une de ces entreprises rachetées a également été intégrée à la Généreuse. De même, SolidarCité, l'association de bénévolat d'entreprise de Pinault-Printemps-Redoute, est conçue comme une structure commune à l'ensemble des enseignes du groupe, comme Conforama, La Redoute, la Fnac ou encore Gucci. Si l'un des objectifs des responsables de SolidarCité est de créer des activités où des salariés issus de différentes enseignes se rencontrent, nous n'avons pas eu l'occasion d'observer ce type de rapprochement. En revanche, y compris lors d'activités de bénévolat fortement liées à une seule enseigne – la Redoute, par exemple- plusieurs salariés nous ont dit qu'ils étaient contents de voir que l'appartenance de leur entreprise à un groupe plus grand permettait d'organiser des activités de bénévolat de grande ampleur.

Afin d'éclairer les liens existant entre bénévolat d'entreprise et vision de l'entreprise, et entre bénévolat d'entreprise et vie professionnelle, arrêtons nous un instant sur une matinée de bénévolat d'entreprise organisée en mai 2004 sur le site de la

Martinoire, à Wattrelos, près de Lille, la principale usine de constitution de colis de La Redoute.

*La « journée de l'espoir » est organisée par SolidarCité, de six heures du matin à midi, un samedi. Il s'agit, comme l'indique un grand panneau dans le hall d'entrée de l'usine de « Travailler bénévolement pour aider au financement d'un véhicule pour La Mascotte. Pour chaque colis constitué, la Redoute versera 1 euro. Cette somme sera abondée par SolidarCité ».*

*Les salariés de la Redoute sont donc venus travailler un samedi matin à la constitution de colis identiques à ceux qui partent de l'usine les jours de semaine, mais ils ne seront pas payés. La Redoute et SolidarCité, dont le budget est financé par l'ensemble des enseignes du groupe PPR, verseront un montant proportionnel au nombre de colis qui seront constitués cette matinée-là. Les colis seront acheminés aux clients le lundi suivant. La Mascotte est une association qui s'occupe d'enfants autistes, à Roubaix.*

*La Redoute est connue, au sein de PPR, pour être une enseigne au sein de laquelle les salariés se mobilisent régulièrement pour des causes d'intérêt général. Une partie des activités de bénévolat d'entreprise est dirigée vers le quartier de l'Alma, à Roubaix, au sein duquel est implanté le siège de La Redoute.*

*On me donne un poste au sein de la section des mono-colis : les colis ne contiennent ici qu'un article<sup>431</sup>. Les articles emballés arrivent dans des grands bacs, il faut glisser l'adresse du client dans une pochette collée sur chaque paquet, puis placer le paquet dans un autre bac, qui part au service expédition. Quand le bac qui contient les articles sans adresse est vide, il suffit d'appuyer sur un bouton pour qu'un nouveau lot soit déversé, accompagné des adresses à assembler.*

*La section comprend treize postes de travail, occupés par douze femmes et un homme. Deux des salariées-bénévoles présentes travaillent dans cette section. Elles ont donc repris leur poste de travail habituel. L'une d'elle est ouvrière à La Redoute depuis 1977. Elle travaille dans la section mono-colis depuis dix ans. Ma voisine de poste,*

---

<sup>431</sup> Nous avons pu participer à cette journée grâce à un manque de communication entre SolidarCité et le personnel de l'usine de la Martinoire, qui a pensé que nous étions en stage, et donc sous convention, à SolidarCité. L'année suivante, nous n'avons pu participer effectivement à la constitution de colis, car notre statut d'observateur extérieur était clair pour les salariés de la Redoute : nous ne bénéficions d'aucune assurance en cas d'accident.

*Marie, est modéliste à la Redoute depuis quinze ans. Elle travaille au siège, à Roubaix. Mon autre voisine travaille à la gestion des stocks, dans l'usine.*

*L'une des ouvrières qui travaille dans la section mono-colis me demande pourquoi je suis là, et, suite à mes explications, elle me dit qu'elle trouve que « pour ce genre de trucs, cette journée, sœur Thérèse<sup>432</sup>, tout ça, la Redoute, c'est grand ». Sa collègue confirme, et dit qu'elle trouve normal d'être venue ce matin, « pour les gosses ».*

*Un homme habillé en costume, accompagné du responsable parisien de SolidarCité, fait le tour de l'usine et dit deux mots aux salariés-bénévoles. Personne autour de moi ne sait qui est ce « chef », identifié comme tel à son attitude et à son costume. Marie me dit qu'il faut vraiment venir participer à une journée comme ça pour se rendre compte que le travail des femmes de l'usine est un calvaire pour le dos. Les deux ouvrières de la section mono-colis, expliquent à Marie que ce qui est bien, c'est que les gens reviennent, d'une année sur l'autre, et que cela permet de voir des nouvelles têtes dans l'usine, et de revoir les collègues du siège.*

*Dans les toilettes, deux femmes parlent d'une cadre venue travailler avec elles. Visiblement, cette dernière a fait sa carrière en interne, et a travaillé à l'emballage. Les deux femmes constatent que « elle n'a vraiment pas perdu la main ». Une autre cadre ne bénéficie pas de la même indulgence : une partie des salariées-bénévoles de la section monocolis se moque d'elle ouvertement, car elle mélange toutes les étiquettes. L'ambiance de la matinée est conviviale, un poste de radio diffuse de la musique, et les salariés-bénévoles parlent de leurs enfants, du quartier, assez peu du travail. Je suis la plus jeune, les salariés ont tous entre 40 et 50 ans. La moitié d'entre eux sont ouvriers dans l'usine. Deux travaillent dans les bureaux de l'usine, et quatre travaillent au siège de Roubaix.*

*Une pièce est aménagée à l'entrée de l'usine avec des rafraîchissements, et des photos des salariés-bénévoles sont affichées au fur et à mesure de la matinée. A la fin, mes « collègues » et moi regardons ensemble les photos. Les commentaires sont parfois acerbes : « Ils ont pas travaillé eux ! » remarque une salariée-bénévole en pointant une photo qui représente des salariés devant des ordinateurs. « Ben si, il en fallait bien aux ordinateurs » lui rétorque sa collègue. « Mais ils ont pas fait de colis, du coup »*

---

<sup>432</sup> La Redoute a eu pendant plusieurs années un partenariat avec Asmaé, l'association de Sœur Emmanuelle. Nous avons pensé que notre interlocutrice confondait, mais il est également possible qu'elle parle d'une association religieuse locale dont nous n'avons pas entendu parler.



*conclue la première. Une autre salariée-bénévole me montre son chef, sur une photo. Puis elle désigne un homme à côté de lui. C'est un collègue qui travaille avec elle. Elle commente « Lui, il est jamais loin », sous-entendant qu'y compris durant une journée comme celle-ci, le collègue en question cherche l'assentiment de sa hiérarchie.*

*Marie me ramène en voiture vers le tramway. Je lui demande ce qu'elle pense d'une journée comme celle-là, et elle me dit que notamment pour ce genre de choses, La Redoute est « une belle boîte ». C'est la première activité de bénévolat d'entreprise à laquelle elle ait participé. Elle pense que maintenant que ses enfants ont grandi et qu'elle a un peu plus de temps, elle va participer aux activités de soutien scolaire organisées dans le quartier de l'Alma. Elle me dit qu'elle a beaucoup aimé qu'il y ait à la fois certains des principaux dirigeants, des cadres, des employés et des ouvriers qui aient participé à la matinée. Elle insiste aussi sur le fait qu'elle a trouvé le travail difficile « A la fin, je bâclais pas, hein, mais je faisais des erreurs, j'avais mal au dos ». Elle a aussi été impressionnée par le bruit qui règne dans l'usine. Elle est très contente d'être venue.*

*Le lendemain, je vois les responsables de SolidarCité au bois de Boulogne, lors d'une course organisée par Handicap International. Ils me disent que 600 personnes ont participé, et que 60 000 colis ont été confectionnés<sup>433</sup>.*

Durant une activité comme celle-ci, les salariés-bénévoles ont clairement manifesté le fait que la politique de bénévolat d'entreprise avait une influence sur la façon dont ils voyaient leur entreprise. George Gavin, jeune cadre de Citigroup embauché un an auparavant, nous a expliqué que la politique de bénévolat d'entreprise de son employeur lui permettait de se sentir plus à sa place dans le monde de la finance. George a fait partie du Peace Corps, a suivi des études de littérature, et a fait beaucoup de bénévolat durant son adolescence dans le Midwest, notamment avec Habitat for Humanity, une organisation qui construit des logements bon marché pour les familles mal-logées. Lorsque le service de corporate philanthropy a fait un appel à bénévoles pour partir

---

<sup>433</sup> La matinée de travail bénévole ayant duré six heures, si on fait l'hypothèse que les 600 personnes sont restées cinq heures en moyenne, ce qui correspond à ce que nous avons pu observer dans notre section, un moyenne de 20 colis par heure et par personne a été produite, ce qui entraîne pour la Redoute un coût du travail horaire de 20 euros, bien supérieur au salaire horaire des ouvriers de l'usine. Si des colis ont été constitués un jour où l'usine est habituellement fermée, cela a coûté relativement cher à l'entreprise.



quinze jours, sur le temps de travail, dans la région de la Nouvelle-Orléans afin de participer à l'effort de reconstruction de la Croix-Rouge suite à l'ouragan Katrina, George s'est mis sur les rangs. 30 salariés ont été retenus, sur 1 800 candidatures. Les salariés ont été choisis afin d'obtenir un groupe qui représente plusieurs états, plusieurs activités de la banque, des positions hiérarchiques variées, et des âges différents. Comme nous l'a expliqué Jane Baldwin, l'une des salariées de la fondation Citigroup, il s'agissait d'envoyer dans la région du Golfe du Mexique un groupe de salariés-bénévoles qui soit un « échantillon représentatif » de l'entreprise. George est donc parti deux semaines aider les familles dont les habitations avaient été détruites. Il me montre des photos des dégâts subis par la région, explique qu'il a dormi sur un lit de camp, dans une Eglise, avec la moitié du groupe, et qu'il a retrouvé certaines des sensations qu'il avait pu avoir lorsqu'il était membre du Peace Corps. George a insisté sur le fait qu'il voulait continuer à travailler dans la finance – il a un poste de rédacteur dans le service de marketing de l'entreprise –, mais que la participation au bénévolat d'entreprise rendait cette ambition professionnelle plus conforme à son engagement humanitaire antérieur, « *volunteering is a part of who I am* »<sup>434</sup>. Le fait de se retrouver avec des collègues issus d'horizons différents l'a beaucoup marqué : « *It erases the background. No matter how much money you make, no matter what your job is, you just become the same person* »<sup>435</sup>. George a manifesté à plusieurs reprises sa conscience de la dimension de relations publiques de ce type d'activités, et, en parlant des photos et des films pris durant les quinze jours, il dit « *I'm sure Citigroup sent it to the press* »<sup>436</sup>. Cependant, cette composante publicitaire du bénévolat d'entreprise n'enlève rien selon lui aux moyens mis en œuvre par l'entreprise pour venir en aide aux habitants de la région sinistrée.

L'image interne de l'entreprise est améliorée par le bénévolat d'entreprise : l'entreprise apparaît plus conviviale, plus généreuse, elle est associée par les salariés-bénévoles à des valeurs positives comme la solidarité, le consensus, le travail en équipe. Cette image interne améliorée permet de fidéliser certains salariés en leur apportant ce petit « plus » bénévole, en les aidant à concilier différentes facettes de leur vie :

---

<sup>434</sup> « être un bénévole fait partie de ce que je suis »

<sup>435</sup> « Cela efface les parcours de chacun. Peu importe le salaire, peu importe le travail, on devient tous la même personne. »

<sup>436</sup> « Je suis sûr que Citigroup a envoyé ça à la presse ».

professionnelle, familiale (les salariés participent parfois aux actions bénévoles en famille), civique. Didier Fourcade, cadre supérieur d'une grande entreprise informatique américaine implantée en France, a ainsi pu développer, avec le soutien du service de mécénat de son entreprise, un appareil permettant à son fils autiste de communiquer avec les autres. Démarché par un chasseur de tête, ce salarié a refusé de quitter son entreprise, et accepté en conséquence de renoncer à des ambitions salariales supérieures, pour pouvoir continuer à travailler avec les ingénieurs de l'entreprise à l'amélioration de cet appareil. Celui-ci était produit à prix coûtant par une structure non lucrative, et n'était pas commercialisé par l'employeur de Didier Fourcade au moment de notre entretien. Cette possibilité demeurait ouverte pour les années suivantes. Ce cas a été présenté par la responsable du bénévolat d'entreprise lors d'une conférence. Il demeure le seul que nous ayons pu vérifier. Dans ce cas, le bénévolat d'entreprise – qui est ici celui de ce salarié qui peut prendre sur son temps de travail et sur celui de certains collègues pour développer un appareil destiné, dans un premier temps, au secteur non lucratif – a un impact direct sur l'attachement à l'entreprise de ce salarié-bénévole.

Ainsi, la plupart des bénévoles rencontrés ont manifesté une fierté certaine d'appartenir à une entreprise qui consacre un budget important à la solidarité et qui mette ses salariés au premier plan de son engagement. Le bénévolat de certains salariés est une conséquence de leur attachement à leur entreprise : ils ont choisi de faire du bénévolat au sein de l'association d'entreprise pour soutenir le projet du dirigeant de l'époque, et « porter les couleurs de l'entreprise au dehors ». L'admiration portée au fondateur de l'entreprise et de l'association d'entreprise est ainsi très liée au choix d'un bénévolat exercé dans le cadre de l'entreprise, chez Axa notamment. La plupart des bénévoles les plus anciens d'Axa Atout Cœur ont ainsi commencé par effectuer une action par an, objectif évoqué par Claude Bébéar lors du discours de création de l'association. Les salariés ayant le plus d'ancienneté ont situé leur bénévolat dans la droite ligne de leur parcours au sein de l'entreprise : pourquoi ne pas être bénévole au sein d'une association supportée par une entreprise dans laquelle on a passé une grande partie de sa vie ? Cet engagement bénévole est pour eux l'aboutissement d'un attachement à l'entreprise qui s'est forgé tout au long de leur carrière. Un retraité toujours actif dans Axa Atout Cœur a ainsi affirmé que lorsqu'il repensait à son entreprise, le bénévolat occupait une grande place, et qu'il était très fier d'avoir travaillé

dans une entreprise lui laissant un tel souvenir. Un autre salarié-bénévole très actif a constaté que, dans les transports en commun, quand il venait travailler, il pensait à la fois à Axa et à son rôle dans Axa Atout Cœur, et que cette double appartenance rendait les choses plus faciles : quand l'une des structures ne le satisfaisait pas, l'autre lui permettait de compenser. Il a ainsi déclaré : « C'est ma boîte, c'est mon association, c'est un peu notre bébé ».

Les effets du mécénat sur la vision que les bénévoles ont de leur entreprise sont donc plutôt positifs. Le bénévolat d'entreprise donne aux salariés le sentiment de travailler dans une entreprise « à visage humain », « qui ne fait pas que du fric ». Le fait que le bénévolat implique des « valeurs » permet une valorisation des bénévoles : ils se retrouvent entre semblables, bénéficiant d'une image socialement valorisée de dévouement. Dan Ferrand-Bechmann parle à ce sujet d'un « narcissisme collectif », qui permet un phénomène fort d'identification au groupe de bénévoles.<sup>437</sup> Plusieurs salariés ont souligné la fierté qu'ils éprouvaient à emmener leur famille avec eux lors des actions de bénévolat, pour montrer à leurs enfants cet aspect de leur entreprise, et de leur vie. Un salarié-bénévole de la Généreuse a ainsi dû expliquer à son fils que son « vrai » travail ne consistait pas à s'occuper des personnes âgées de la maison de retraite située à côté de son bureau. Le récit de cette anecdote l'a ému, et il a souligné sa fierté d'appartenir à une entreprise lui permettant de concilier vie professionnelle et engagement bénévole. De nombreux bénévoles ont ainsi insisté sur le fait qu'ils s'engageaient « *avec le cœur* », qu'ils y mettaient « *tout leur cœur* », et que cela était valorisant, pour eux-mêmes et vis-à-vis de leurs collègues.

### ***Des salariés-bénévoles connus et reconnus au sein de l'entreprise***

George Gavin a également raconté comment son expérience dans le Golfe du Mexique avait fait de lui un salarié connu et reconnu au sein de l'entreprise. En effet, les salariés-bénévoles qui ont participé à ces deux semaines ont été abondamment filmés et pris en photos et le récit de leurs journées était mis sur l'intranet de l'entreprise chaque matin. Lors des deux jours de formation dispensés à New York par la Croix Rouge aux salariés-bénévoles, le PDG de Citigroup est venu remercier et encourager les salariés-bénévoles. D'autres dirigeants sont venus lors du dernier soir dans la région du Golfe du

---

<sup>437</sup> Voir Ferrand-Bechman Dan, *Bénévolat et solidarité*, op. cit., p. 65

Mexique, pour le dîner de départ, remettre aux salariés-bénévoles des diplômes, des albums photos et les remercier à nouveau. George, en me montrant les photos de cette soirée, m'explique que les dirigeants de l'entreprise savaient presque mieux que lui ce qu'il faisait chaque jour. Il a été interviewé par le service des *corporate affairs*, et cet entretien devait figurer dans le prochain bulletin d'information mensuel de l'entreprise. La distribution de post-it à la fin de la cérémonie des Giving Back Awards de CSFB, et l'ensemble des efforts de reconnaissance que font les responsables du bénévolat d'entreprise à l'égard des salariés-bénévoles donnent à ces derniers une petite notoriété au sein de leur service, et c'est particulièrement le cas des salariés-bénévoles les plus actifs, ceux qui participent à l'organisation de certaines activités ou assurent la promotion des activités auprès de leur collègues. Ainsi, Maïté, à laquelle Nadine Henriot attribue son entrée dans le bénévolat d'entreprise, est-elle un personnage connu sur le site de l'entreprise où Nadine et elle travaillent. Ayant eu l'occasion de déjeuner avec elle au restaurant d'entreprise, nous avons pu constater que de très nombreux collègues la connaissent, lui demandent des nouvelles des dernières activités de bénévolat ou le programme des activités à venir, le cuisinier lui fait la bise et lui demande si elle veut récupérer quelques produits pour une association de distribution de repas à des SDF, et si la personnalité un peu exubérante de Maïté explique en partie cette popularité, son implication dans la Généreuse semble un facteur déterminant de sa notoriété. Celle-ci contraste avec son statut d'employée au sein d'un service modeste et peu connu dans l'entreprise.

Notons que si les salariés-bénévoles reconnaissent, lors des entretiens, que la participation au bénévolat d'entreprise peut leur offrir des formes de rétributions, d'ordre plus ou moins symbolique, en termes de réseau social dans l'entreprise, de proximité à la direction, ou de revalorisation du travail, ils insistent toujours sur leur caractère secondaire. Nous n'avons jamais rencontré, durant nos entretiens, de vision purement utilitariste de la participation au bénévolat d'entreprise. Comme Nadine Henriot, les salariés-bénévoles placent les avantages tirés de la participation au bénévolat d'entreprise derrière la satisfaction qu'ils retirent d'une activité solidaire, généreuse, qui a un impact social positif sur les bénéficiaires et qui leur permet de « se sentir utile » ou de « *give back* ».

Ainsi, il nous est apparu que pour beaucoup de salariés-bénévoles rencontrés, la participation aux politiques de bénévolat d'entreprise contribuait à une forme d'attachement à l'entreprise, parfois à une réelle fierté d'appartenance, cet attachement étant à la fois lié à la satisfaction de travailler pour une entreprise « généreuse », à la possibilité de côtoyer certains dirigeants et à la reconnaissance manifestée par ceux-ci. Le bénévolat d'entreprise offre à des salariés aux positions professionnelles peu valorisées un espace beaucoup plus valorisant au sein de l'entreprise. En outre, pour certains salariés malmenés par des réorganisations internes menées tambour battant, notamment dans le cas de la Compagnie, la participation au bénévolat d'entreprise est apparue comme un élément stable dans leur vie professionnelle, et dont la convivialité tranchait avec les conflits liés aux réorganisations. Lorsque nous avons participé à une deuxième « journée de l'espoir » à l'usine de La Martinoire, l'année suivante, le bâtiment M de l'usine, qui abritait le service des expéditions, était en grève. Pour autant, certains ouvriers grévistes de ce bâtiment étaient venus participer à la journée de bénévolat d'entreprise. L'un d'entre eux m'a expliqué que *« Là, c'est pas pareil. Ça permet aussi de revoir l'usine un peu différemment. Et puis c'est pour les gosses. »*. La fonction d'attachement à l'entreprise et de promotion du consensus du bénévolat d'entreprise fonctionne ainsi parfois de façon très efficace.

Le bénévolat d'entreprise, par l'introduction de valeurs habituellement plutôt associées au secteur non lucratif ou à la sphère familiale et amicale – comme la solidarité, la générosité, le consensus, la convivialité – participe donc de la construction d'une vision positive de l'entreprise, ce qui tend à conforter l'idée que les politiques de bénévolat d'entreprise, en tant qu'outils managériaux, contribuent à la promotion d'une conception communautaire de l'entreprise. En outre, l'introduction de « valeurs associatives » dans la sphère professionnelle entraîne d'une part une revalorisation de l'« utilité au monde » du travail salarié, et d'autre part des possibilités de formation professionnelle formelle ou informelle dans certaines entreprises.

## III.2 L'enrichissement de la vie professionnelle par des « valeurs associatives »

### III.2.1 La revalorisation du travail par le bénévolat

#### *Etre « utile au monde » par le bénévolat*

Les salariés-bénévoles que nous avons rencontrés ont très largement insisté sur le fait qu'ils tiraient une satisfaction personnelle de leur activité bénévole. Du côté des salariés américains, les expressions « very rewarding », « fulfilling », ou encore « you feel so much better afterwards », et « you've been productive in a way, but with more meaning » sont revenues de façon récurrente pour qualifier le sentiment que ressentait les salariés à l'issue des activités de bénévolat d'entreprise. Les bénévoles français ont parlé des remerciements des bénéficiaires, et les ont qualifié de « cadeau », en soulignant qu'ils leur permettaient de « se sentir utile ».

Cette satisfaction est liée à la possibilité pour les salariés-bénévoles d'évaluer, d'une façon ou d'une autre, les résultats de leur bénévolat. Les sourires des bénéficiaires sont un leitmotiv dans les discours des bénévoles. Ils sont également un motif récurrent des rapports d'activité des structures de bénévolat d'entreprise : enfants souriants, visages émus de personnes âgées, adolescents en fauteuil roulant jouant au basket ball, les illustrations de formes de bonheur apportées aux bénéficiaires par les salariés-bénévoles sont nombreuses. Les activités avec des enfants sont particulièrement sujettes à ce type de discours : les salariés-bénévoles, ou, plus fréquemment dans ce domaine, les salariées-bénévoles, insistent sur le lien qu'elles établissent parfois avec certains enfants, et sur le fait, pour les mères de famille, de pouvoir faire passer un bon moment à un enfant moins privilégié que ne le sont les leurs. Ces « résultats », aussi subjectifs qu'ils puissent être, constituent la principale gratification obtenue grâce au bénévolat. Ellen Morris, la jeune salariée-bénévole dont nous avons parlé, nous a ainsi expliqué qu'elle préférait les activités avec les enfants que les marches destinées à récolter des fonds, car elle voyait vraiment le résultat de son bénévolat. Les salariés et les bénévoles des associations qui reçoivent les salariés-bénévoles remercient ces derniers lors des activités, et les responsables du bénévolat d'entreprise leur demandent régulièrement de présenter aux salariés-bénévoles l'objet de leur association, et l'impact de l'intervention

des salariés-bénévoles sur le fonctionnement et l'accomplissement des missions de l'association.

Les résultats du bénévolat d'entreprise sont parfois mesurables en termes quantitatifs : à la fin de la journée de peinture effectuée avec Nokia, il a fallu évaluer le nombre de mètres carrés peints par les salariés-bénévoles, et lors de la petite fête organisée sur le stade, chaque équipe de salariés-bénévoles a présenté des chiffres : nombre de mètres cubes de vêtements rangés, nombre de plants mis en terre, volume de terre charrié et mis en place dans des jardinières, nombre de pinces utilisés... La quantification de l'efficacité des salariés-bénévoles participe du sentiment d'utilité et d'efficacité qu'ils ressentent. Les entreprises qui prêtent des plateaux téléphoniques pour le Sidaction ou le Téléthon, et dont les salariés-bénévoles récoltent des promesses de dons, demandent aux associations de fournir des chiffres sur le nombre d'appels reçus, et le montant des promesses récoltées. Ces chiffres sont ensuite diffusés sur l'intranet de l'entreprise, ou sur des affiches disposées à l'entrée des restaurants d'entreprise ou dans les ascenseurs.

La reconnaissance de l'utilité sociale du bénévolat contrebalance l'insatisfaction que certains salariés ressentent quant à l'« utilité au monde » qui découle de leur travail salarié. Robert Castel a montré que le travail salarié apporte à celui qui l'exerce une « utilité au monde » qui conjugue utilité économique et reconnaissance sociale.<sup>438</sup> L'exercice du bénévolat contribue à cette utilité au monde, en permettant aux salariés de compenser un sentiment d'inutilité économique, qui nuit à l'estime sociale qu'ils ont d'eux-mêmes, par un sentiment d'utilité sociale. Mary, chargée de recueillir les plaintes des clients d'une chaîne de télévision sportive américaine, a elle aussi insisté sur cet effet de balancier entre vie professionnelle et bénévolat. Nous l'avons rencontrée lors d'une journée de bénévolat dans un parc de Harlem, où nous repeignons une clôture avec plusieurs de ses collègues. Elle s'est impliquée depuis plusieurs années dans le bénévolat d'entreprise pour donner plus de sens à son travail, auquel elle reproche de ne pas avoir d'impact sur la vie des gens. Elle estime que son bénévolat lui permet de se sentir plus utile.

---

<sup>438</sup> CASTEL Robert. Travail et utilité au monde. p. 15-22, in SUPIOT Alain. *Le travail en perspectives*. LGDJ, 1998, 640 p.



### ***La pratique bénévole comme compensation à la vie professionnelle***

Le bénévolat d'entreprise permet également à certains salariés d'avoir une meilleure image de leur travail. Lors de la deuxième « journée de l'espoir » à laquelle nous avons participé dans l'usine de la Martinoire, un ouvrier a dû apprendre l'usage de la chaîne de fabrication à un cadre supérieur venu faire du bénévolat sur le site de production. Une fois cette formation effectuée, il s'est mis à parler abondamment de son métier et de ses qualifications, ce qu'il avait refusé de faire auparavant alors que nous discussions autour d'un café.

Le bénévolat peut aussi être l'occasion pour les salariés non cadres de prendre des responsabilités lors des opérations bénévoles, quitte parfois à superviser d'autres bénévoles qui sont habituellement leurs supérieurs hiérarchiques. Dans le cadre de la Génèreuse, où nombre d'activités sont coordonnées par un salarié-bénévole « correspondant », il arrive ainsi qu'un employé coordonne l'activité bénévole de cadres supérieurs. Maïté Page, la correspondante dont parle Nadine Henriot, est employée au service du contentieux de la Compagnie. Son travail, selon ses propres termes, est « assez plan plan ». Il consiste à traiter des dossiers selon des procédures standards – qui ont leurs limites, qu'elle contourne grâce à d'autres salariés-bénévoles, nous l'avons évoqué. Dans son rôle de correspondante, Maïté rencontre des responsables associatifs, organise des activités, envoie des informations aux salariés-bénévoles. Elle dispose d'une autonomie dont elle se montre jalouse – ce qui rend parfois ses relations avec les salariés de la Génèreuse un peu tendues lorsque ceux-ci lui imposent certaines associations ou certaines activités. Le bénévolat d'entreprise apparaît pour elle à la fois comme un espace où elle se sent utile, mais également comme un espace où elle retrouve une certaine autonomie. Son implication dans le bénévolat d'entreprise apporte une forme de « supplément d'âme »<sup>439</sup> à sa vie professionnelle et de compensation à certaines insatisfactions qu'elle peut rencontrer.

L'idée d'une compensation apportée à la vie professionnelle par des activités périphériques qui lui sont liées est développée, au sujet des ouvriers, par Florence

---

<sup>439</sup> Nous reprenons ici une expression que Florence Weber utilise à propos du « travail à côté » dans WEBER Florence. *Le travail à côté, étude d'ethnographie ouvrière*. Institut National de la Recherche Agronomique. Paris : éd. de l'EHESS, 1989, 212 p..



Weber et Michel Antéby<sup>440</sup>, dans leurs travaux respectifs sur le bricolage et le jardinage d'une part, et les pratiques de perruque d'autre part. Ils analysent ces pratiques comme des moyens pour les salariés d'accepter leur position professionnelle et leurs conditions de travail en trouvant dans des objets annexes des motifs de satisfaction. Serge Paugam l'a souligné, la satisfaction au travail repose sur plusieurs éléments, qu'il a synthétisés dans les trois paradigmes d'*homo faber*, d'*homo sociologicus* et d'*homo oeconomicus*<sup>441</sup>. Lorsqu'il permet de revaloriser le travail lui-même, le bénévolat d'entreprise influe sur la satisfaction liée à l'acte de travailler, et renvoie de ce point de vue à l'*homo faber*. Nous avons vu précédemment que les activités de bénévolat d'entreprise permettent aux salariés d'augmenter leur capital social, et de participer, dans le cadre de leur vie professionnelle, à des événements conviviaux. Ces dimensions renvoient plutôt au paradigme de l'*homo sociologicus*, qui repose sur l'ambiance au travail et les relations entretenues avec les collègues

Plusieurs travaux ont montré que les conditions de travail dégradées d'une partie des « travailleurs associatifs » - salariés, bénévoles, volontaires – pouvaient être justifiées, par ces mêmes travailleurs, par leurs employeurs et par les pouvoirs publics, par la satisfaction que les premiers tiraient du fait de travailler dans un environnement « engagé », porteur de valeurs et d'utilité sociale. Matthieu Hély a analysé dans sa thèse comment, au sein du monde associatif, les salariés conciliaient, selon la structure du lien social qui prédomine dans l'association où ils travaillent, reconnaissance liée à leur utilité sociale et reconnaissance monétaire, liée à leur salaire, souvent au détriment de la seconde<sup>442</sup>. Ceux qui travaillent dans des structures où le salariat s'est imposé comme norme légitime peuvent plus facilement valoriser la reconnaissance monétaire, là où ceux qui sont salariés dans des structures où le bénévolat reste dominant privilégient le projet non lucratif au détriment de la rétribution matérielle. Maud Simonet, de son côté, a souligné à quel point le recours aux valeurs d'utilité sociale et de solidarité, et à la norme du « giving back to the community », étaient présentés comme des contrepoids au travail très peu rémunéré, fortement hiérarchisé et parfois pénible effectué par les

---

<sup>440</sup> ANTEBY Michel. La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante. *Sociologie du travail*, 2003, n°45, p.453-471

<sup>441</sup> PAUGAM Serge. *Le salarié de la précarité*, 2007, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : PUF (coll. Quadrige), 437 p.

<sup>442</sup> HELY Matthieu. *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*. Thèse de doctorat : Sociologie : EHESS : 2005

volontaires français et américains<sup>443</sup>. Il nous semble que l'analyse des effets du bénévolat d'entreprise sur le travail est utilement éclairée par ces travaux : pour certains salariés, la participation au bénévolat permet de compenser des formes d'insatisfaction au travail liées à la nature ou aux conditions de celui-ci. L'exemple de Didier Fourcade, resté dans son entreprise, à des conditions salariales inférieures à celles auxquelles il aurait pu prétendre ailleurs, pour continuer à profiter de la politique de bénévolat et de mécénat de son entreprise, entre également dans ce cadre, où le bénévolat d'entreprise fait partie intégrante des éléments qui façonnent la satisfaction au travail.

***Les bénéficiaires du bénévolat d'entreprise comme révélateur de la chance d'avoir un emploi***

Enfin, nous avons pu observer que lors de certaines activités de bénévolat d'entreprise, les bénéficiaires du bénévolat renvoyaient aux salariés-bénévoles le reflet de leur chance d'avoir un emploi. Ce fut le cas lors de la « Journée d'aide à l'emploi » organisée par l'association de bénévolat d'entreprise d'une grande entreprise du secteur industriel, en région parisienne, à laquelle nous avons pu assister en novembre 2006. Lors de cette journée, un groupe de 17 demandeurs d'emploi, envoyés par deux missions locales et deux maisons de l'emploi des villes voisines du siège de l'entreprise, a suivi des ateliers de formation à la recherche d'emploi animés par des salariés-bénévoles de l'entreprise. Ces salariés ont ainsi dispensé un séminaire sur « le recrutement en entreprise », des simulations d'entretiens d'embauche pour la moitié des participants, et des ateliers sur les métiers de la vente, les métiers administratifs et l'usage de l'anglais dans le monde du travail. L'entreprise propose à tous ses salariés de bénéficier de deux journées de travail par an qui peuvent être consacrées au bénévolat d'entreprise. L'association de bénévolat d'entreprise emploie d'ailleurs le terme de « mécénat de compétences », l'essentiel des activités de bénévolat consistant à entraîner des demandeurs d'emploi à l'exercice de l'entretien d'embauche, ou à la rédaction de lettres de motivation, ou à faire découvrir à des jeunes le monde du travail. L'ensemble

---

<sup>443</sup> SIMONET Maud, *In between employment and volunteer work, serving as a "volontaire" and as a "corpsmember" in France and in the United States*, Research report, CSD, Washington University, Saint Louis, USA, 2005

de la journée a reposé sur la distinction entre des salariés-bénévoles « inclus », ayant un emploi, et des bénéficiaires au chômage depuis parfois plusieurs années. Les bénéficiaires présentaient des profils très différents, de l'absence totale de capital scolaire et de connaissance du monde de l'entreprise au cumul d'un diplôme de troisième cycle et d'une expérience professionnelle de dix ans. Le déjeuner a lieu à la cafétéria de l'entreprise. Plusieurs bénéficiaires font part de leur plaisir à revenir dans un cadre de travail. Les salariés-bénévoles sont un peu embarrassés de servir de guide à ce groupe identifié par tous les salariés présents dans la cafétéria comme étranger à l'entreprise. A la fin de la journée, le directeur des ressources humaines de l'entreprise, qui a animé l'atelier du matin sur le recrutement en entreprise, remercie les bénéficiaires pour « nous avoir sorti de notre cadre ». Son intervention fait suite à celle d'une bénéficiaire – architecte sans emploi depuis 10 ans - ayant participé à l'atelier sur les métiers de la vente, qui, s'adressant aux salariés-bénévoles qui ont animé l'atelier et sont de l'autre côté de la table de conférence, leur a dit « Vous ne savez pas la chance que vous avez d'être de votre côté de la table ». Ce à quoi une salariée-bénévole a répondu, très mal à l'aise « oh, mais on voulait pas mettre de table ».

Nous n'avons pas pu effectuer d'entretien avec les salariés-bénévoles ayant participé à cette journée, mais il nous a semblé que si un employeur avait voulu montrer à ses salariés que leur situation était enviable relativement à celle d'autres personnes, l'organisation de cette journée aurait été un moyen particulièrement efficace de donner une image très négative de la situation de ceux qui se situaient hors du monde de l'entreprise. Ici, la participation au bénévolat d'entreprise a simultanément conforté le sentiment d'intégration professionnelle des salariés à l'entreprise en soulignant la nature privilégiée de leur rapport à l'emploi, et confronté les salariés à la difficulté de la position de ceux ne bénéficiant pas d'une telle intégration professionnelle.

### **III.2.2 L'expérience associative comme espace de formation professionnelle**

Par ailleurs, le bénévolat d'entreprise peut être conçu par l'entreprise comme un moyen de développer certaines compétences professionnelles. C'est l'un des principaux arguments utilisés par la direction de l'innovation sociale de SFR pour justifier la

pertinence économique des heures offertes par l'entreprise à certains salariés pour qu'ils s'engagent dans une association : « *Si l'engagement dans une activité citoyenne exige des compétences, il permet également d'en acquérir. Cette expérience riche pour le collaborateur l'est au même titre pour l'entreprise.* »<sup>444</sup>. Le fait de diriger un projet, de prendre des responsabilités, de coordonner une équipe dans le cadre du bénévolat est considéré par les directions des ressources humaines comme une première expérience, avant éventuellement de se voir confier le même type de responsabilités au sein de l'entreprise. Ainsi, SFR a fait entrer dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) des modules de formation organisés par l'Institut du Mécénat de Solidarité au sujet du monde associatif et de la gestion des associations. Dans la même perspective, le « Passeport Bénévole » mis en place en 2007 par France Bénévolat est conçu pour permettre aux bénévoles de valoriser les compétences acquises en faisant du bénévolat et de les faire valoir lors d'entretiens de recrutement, d'évaluation ou de Validation des Acquis de l'Expérience.

Chez La Généreuse, tous les responsables du mécénat que nous avons rencontrés le sont devenus suite à une implication bénévole importante dans l'association d'entreprise, alors qu'ils occupaient d'autres positions professionnelles. Au moment de notre premier entretien, Barbara Reid, qui relayait bénévolement les informations concernant les activités de bénévolat d'entreprise dans quatre magasins de son entreprise et organisait quelques activités de bénévolat, alors qu'elle travaillait au service des ressources humaines, était une salariée-bénévole active. Barbara avait une cinquantaine d'années, et avait commencé à faire du bénévolat avec son entreprise, car la fondation d'entreprise était engagée dans la lutte contre le cancer et que son frère venait de survivre à un cancer du poumon. Elle s'était donc lancée dans quelques activités, puis avait accepté d'être la représentante bénévole de la fondation au sein des magasins dont elle assurait la gestion des ressources humaines. Quelques mois plus tard, alors que je participais comme bénévole à une activité de bénévolat avec l'entreprise de Beth, elle m'annonça qu'elle était désormais la numéro deux de la fondation d'entreprise et qu'elle ne travaillait plus aux ressources humaines.

---

<sup>444</sup> Accord SFR sur l'engagement associatif des salariés, mars 2006. Cet accord d'entreprise figure en annexe.

Chez Timberland, la nomination de « Global Stewards » remplit explicitement un rôle de détection de jeunes salariés prometteurs. Il s'agit pour le département de Corporate Social Responsibility de nommer dans chaque région où des magasins Timberland existent, aux Etats-Unis et à l'étranger, un « Global Steward » qui relaie auprès des employés locaux les informations sur la politique de mécénat et de bénévolat d'entreprise, et qui organise des activités de bénévolat d'entreprise. Cette mission s'ajoute aux missions professionnelles rémunérées du salarié, et elle n'est pas rémunérée. Elle donne accès, en revanche, à des séminaires organisés en petits comités avec les principaux dirigeants de l'entreprise, dont Jeffrey Swartz, et à une certaine notoriété locale. L'un des responsables du département de CSR nous a ainsi expliqué qu'il s'agissait, au-delà d'obtenir un meilleur fonctionnement de la politique de bénévolat d'entreprise, de repérer des employés dynamiques et prêts à consacrer un temps conséquent à l'entreprise, pour ensuite leur assurer une promotion professionnelle au sein de l'entreprise. Nous n'avons eu accès qu'au stade préparatoire de cette campagne, au travers de documents de travail qui nous ont été communiqués, et n'avons pu faire, un an après, qu'un entretien téléphonique et un entretien informel avec deux Global Stewards – un en France et un aux Etats-Unis. Nous manquons donc de données sur le devenir professionnel de ces salariés-bénévoles très impliqués, mais l'utilisation de la sphère du bénévolat d'entreprise pour tester la capacité des salariés à animer une équipe, organiser des activités et assurer la promotion d'une politique d'entreprise était, dans ce cas, tout à fait revendiquée.

Ainsi, la sphère associative et l'engagement bénévole sont utilisés comme des espaces de formation professionnelle, et peuvent donner lieu à des promotions. A ce titre, le bénévolat d'entreprise entraîne l'apparition de filières formelles et informelles de formation et de promotion interne.

### **III.2.3 Le bénévolat comme palliatif à la rigidité structurelle de l'entreprise ?**

Les politiques de bénévolat d'entreprise peuvent également pallier certaines rigidités structurelles au sein de l'entreprise. Maïté, la correspondante dont parle Nadine Henriot dans l'entretien, nous a raconté comment elle avait pu régler un dossier grâce à un collègue rencontré dans le cadre du bénévolat d'entreprise. L'organisation de la

Compagnie en services fonctionnels pose en effet problème pour le traitement de certains dossiers, qui demandent les compétences de salariés appartenant à plusieurs services. Aucune structure de mutualisation, ou de rencontre entre services, n'existe. Selon Maïté, les collègues rencontrés dans le cadre de la Généreuse étaient ses plus sûrs relais pour trouver certaines solutions à des questions professionnelles. L'association de salariés-bénévoles remplit ici ce rôle de mutualisation entre services que l'organisation productive de l'entreprise ne prévoit pas.

Il apparaît donc que les politiques de bénévolat d'entreprise peuvent avoir des effets réels sur l'intégration des salariés-bénévoles à l'entreprise et la bonne appréciation qu'ils peuvent avoir de celle-ci et que les liens existant entre leur pratique bénévole et leur vie professionnelle peuvent prendre des tours sinon inattendus, du moins non négligeables. Le bénévolat d'entreprise peut avoir un impact à la fois sur la satisfaction au travail des salariés et sur leur rapport à l'emploi. L'imbrication entre bénévolat et salariat est néanmoins ce qui entraîne également des effets pour le moins contraires à la cohésion interne recherchée par les promoteurs du bénévolat d'entreprise.

### **III.3 Bénévolat d'entreprise et vie professionnelle : des effets collatéraux peu fédérateurs**

Si les politiques de bénévolat d'entreprise sont souvent associées par les salariés-bénévoles à la convivialité, elles n'en créent pas moins des tensions entre salariés, bénévoles ou non. D'une part, le bénévolat d'entreprise entraîne l'apparition de césures entre groupes de salariés. D'autre part, certains salariés-bénévoles rencontrent des difficultés dans leur vie professionnelle à cause d'une implication dans le bénévolat d'entreprise jugée trop envahissante par leurs supérieurs hiérarchiques.

#### **III.3.1 Les divisions créées par le bénévolat d'entreprise**

Les divisions créées entre salariés par les politiques de bénévolat d'entreprise sont de plusieurs ordres. Elles existent entre les salariés-bénévoles et les salariés qui ne participent pas au bénévolat d'entreprise, et entre les salariés-bénévoles eux-mêmes.

### *Les salariés bénévoles et « les autres »*

Nadine Henriot, dans l'extrait d'entretien qui figure au début de ce chapitre, souligne que la non-participation de certains collègues, ou leur attitude vis-à-vis de la Généreuse, lui est désagréable, et rejaillit sur le jugement professionnel qu'elle porte sur eux. Monica et Kate, les deux salariés-bénévoles d'une banque américaine, dont nous avons déjà parlé, ont elles aussi tracé une barrière symbolique entre leurs collègues qui participent au bénévolat d'entreprise et les autres. En effet, après nous avoir expliqué qu'elles rencontraient des collègues sympathiques dans le cadre du bénévolat d'entreprise, elles firent le constat que cela n'était pas surprenant : la participation au bénévolat d'entreprise témoignait, selon elles, de qualités humaines indubitables. A l'inverse, elles n'étaient pas surprises par la non-participation de certains collègues, qualifiés d'égoïstes.

Nadine Henriot a également fait allusion aux relations parfois problématiques entre Maïté, la correspondante de la Généreuse, et certains collègues ne faisant pas partie de l'association d'entreprise. Durant notre entretien avec Maïté, nous avons abordé cette question, et il est apparu que certains de ses collègues, lui reprochaient de se décharger sur eux d'une partie de son travail, pour consacrer plus de temps à la Généreuse. Le bénévolat d'entreprise jette dans ce cas un soupçon d'insuffisance professionnelle sur cette salariée-bénévole.

Enfin, lors de certaines activités de bénévolat d'entreprise, les salariés-bénévoles peuvent être confrontés à la franche hostilité des autres salariés. Ainsi, lors d'une vente de « petits cœurs », les broches dont parle Nadine Henriot dans l'entretien, dans un autre site de l'entreprise, nous avons pu constater que l'accueil réservé aux salariés-bénévoles n'était pas toujours aussi chaleureux que les descriptions faites durant les entretiens. La table de vente était disposée à la sortie du restaurant d'entreprise. Trois salariées-bénévoles assuraient la vente des broches : la correspondante du site, une salariée-bénévole retraitée, et une salariée-bénévole régulière. Une trentaine de salariés s'arrêtèrent pour acheter une broche, certains le font visiblement chaque année. Mais certains salariés invectivèrent les salariés-bénévoles : « Vous ne trouvez pas qu'on bosse assez ! », « Et en plus il faudrait donner du fric ! », « Tiens, voilà les esclaves du patron ! ». La cohésion entre salariés induite par le bénévolat d'entreprise est ici une illusion. On retrouve d'ailleurs dans cette partition entre salariés-bénévoles et salariés ne



participant pas à la politique de bénévolat d'entreprise l'une des caractéristiques du paternalisme industriel soulignée par Gérard Noiriel : les politiques paternalistes divisent les salariés<sup>445</sup>. L'entretien de liens calqués sur les liens familiaux ne concerne que les salariés auxquels sont destinées les politiques paternalistes, qui les séparent à dessein du reste des salariés. Il n'est pas question pour nous de dire ici que les politiques de bénévolat d'entreprise sont conçues comme un moyen de diviser les salariés pour conforter le pouvoir des directions d'entreprise. Néanmoins, elles placent parfois les salariés-bénévoles dans une position de défense d'une politique patronale face à d'autres salariés plus critiques.

### ***Des divisions entre salariés-bénévoles***

La division première qui se dessine entre salariés-bénévoles est basée sur les hiérarchies professionnelles. Contrairement aux discours valorisant la mixité sociale régnant dans les activités de bénévolat d'entreprise, la participation à ces activités nous a permis de constater que les hiérarchies professionnelles se lisent dans le bénévolat d'entreprise. D'une part, nous l'avons dit précédemment, l'organisation des activités bénévoles, notamment lorsqu'elle est le fait d'un salarié-bénévole « pilier » est souvent du ressort d'un cadre, qui bénéficie d'une souplesse d'organisation de son emploi du temps bien supérieure à ses collègues employés. D'autre part, certaines activités bénévoles sont explicitement réservées à des catégories restreintes de salariés. C'est le cas des activités de tutorat. La fondation Télémaque, fondée à l'initiative de SolidarCité, l'association de bénévolat d'entreprise de Pinault-Printemps-Redoute, qui réunit plusieurs entreprises dont PPR, Axa, Darty et Schneider Electrics, a pour objet d'offrir à des collégiens issus de milieux populaires, internes dans des établissements scolaires classés en Zone d'Education Prioritaire, et ayant de bons résultats scolaires, des bourses d'étude et le tutorat d'un salarié de l'une des entreprises participantes. La bourse d'étude et le tutorat durent aussi longtemps que durent les études de l'élève bénéficiaire. Les tuteurs sont tous des cadres, et chez Axa, le tutorat est explicitement réservé aux cadres supérieurs. Pour autant, cette activité a été présentée à l'ensemble des salariés-

---

<sup>445</sup> NOIRIEL Gérard. Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Le mouvement social*, 1988, n°144, p. 17-35



bénévoles lors de l'une des festivités organisées pour eux. Ainsi, cette activité divise-t-elle les salariés-bénévoles selon leur position professionnelle.

L'usage du tutoiement et du vouvoiement durant les activités de bénévolat d'entreprise témoigne des relations professionnelles qu'entretiennent les salariés-bénévoles<sup>446</sup>. Les salariés éprouvent des difficultés à faire tomber des barrières hiérarchiques scrupuleusement respectées durant la semaine, et cette proximité aux dirigeants a un aspect artificiel souligné par plusieurs bénévoles, dont ce bénévole de la Compagnie :

C'est vrai que le patron il est bénévole comme nous, mais en même temps, je me vois mal lui taper dans le dos et lui dire de venir me donner un coup de main au lieu de se tourner les pouces. T'as bien vu, entre nous, y a pas de manières, mais avec les directeurs, c'est pas pareil.

Lors des cocktails ou des fêtes organisées pour les salariés-bénévoles, l'évolution de la consommation d'alcool par les salariés-bénévoles en fonction de la présence de cadres dirigeants a été tout à fait remarquable. Ainsi, que ce soit lors de la soirée qui a suivi l'Assemblée Générale de la Généreuse dont nous avons fait un compte-rendu, ou le cocktail qui a conclu la Giving Back Awards Ceremony, le départ des dirigeants de l'entreprise a marqué une détente évidente dans les postures corporelles des salariés-bénévoles, qui se sont servis des verres plus volontiers que précédemment.

Enfin, dans le cas de la Compagnie, la constitution d'équipes de salariés bénévoles, si elle permet la rencontre de salariés venus d'entreprises différentes, entraîne également une forme de concurrence entre les sites de l'entreprise. Les sites ne disposant pas d'une équipe importante de bénévoles se trouvent montrés du doigt : ces sites sont réputés abriter des salariés carriéristes et égoïstes – on retrouve ici la division entretenue par les salariés-bénévoles entre eux et « les autres ». En revanche, les sites abritant des équipes de bénévoles importantes et soudées bénéficient d'une bonne réputation au sein de l'entreprise : les salariés y sont sympathiques et généreux. Cette hiérarchie entre sites n'existe qu'entre les bénévoles, mais elle est très présente. Ainsi, les correspondants travaillant sur les sites « individualistes » sont à la fois plaints et soupçonnés de ne pas bien faire leur « travail » de correspondant. A l'inverse, le « travail » des correspondants

---

<sup>446</sup> Cette observation est, pour des raisons linguistiques, limitée à la France.

des sites dynamiques est un peu dévalorisé, car considéré comme plus facile. On constate donc une confusion entre les explications liées à la composition sociologique des sites – les sites abritant le plus de jeunes cadres ou de cadres supérieurs étant réputés peu fournisseurs de bénévoles – et celles liées aux compétences des correspondants. En outre, l'intervention de correspondants ou de bénévoles issus d'autres sites est considérée comme une intrusion, ou comme un défi : les bénévoles qui évoluent « à domicile »<sup>447</sup> se doivent d'être les plus efficaces, les plus organisés et les plus conviviaux. Les correspondants ont « leurs » bénévoles, et lors des réorganisations de l'entreprise, les groupes de bénévoles sont parfois séparés. C'est alors l'occasion de recompositions parfois conflictuelles. Un correspondant s'est ainsi insurgé : « Alors lui, il est parti sur le nouveau site avec tous mes bénévoles ! ». Les opérations nationales de bénévolat mettent d'ailleurs souvent en compétition les sites, de façon amicale : les équipes constituées pour les rallyes pédestres ou les compétitions sportives<sup>448</sup> sont rarement constituées de salariés issus de sites différents. Un entretien a été particulièrement révélateur de cette tendance à entrer en concurrence : un correspondant issu d'une petite entité de la Compagnie s'est vivement plaint du fait que son équipe de bénévoles n'était jamais mise en valeur par les responsables du mécénat, et que peu de dirigeants participaient aux actions organisées par cette entité. Ce correspondant expliquait cette relative indifférence par l'extériorité de l'entité vis-à-vis du reste de la Compagnie. Il a longuement insisté sur sa fierté de porter les couleurs de son entité dans le cadre de grandes opérations de bénévolat, « parce qu'il faut bien qu'ils voient qu'on existe ». Lorsque ce correspondant a organisé un rallye pédestre, il a inclus un questionnaire dans les épreuves des salariés-bénévoles participants, qui portait sur l'histoire de son entité. Aucun des bénévoles extérieurs à cette entité n'était capable de répondre. Un bénévole issu de la direction générale de la Compagnie a jugé ces questions « typiques du syndrome de la petite entité. Ils sont incapables de se considérer comme des Compagniens. Ils veulent souligner leur originalité, c'est pénible ». A l'inverse, le correspondant de la petite entité a déploré que les salariés

---

<sup>447</sup> La métaphore sportive est utilisée sciemment : les rencontres de bénévoles font réellement penser à des rencontres sportives, plus ou moins amicales.

<sup>448</sup> La Généreuse a ainsi utilisé un tournoi de football entre les différents sites, pour récolter des fonds au profit de l'équipe de France paralympique. Le fait que l'équipe du site organisateur n'ait pas remporté le tournoi a beaucoup contrarié le correspondant-organisateur.

mutés dans la petite entité ne fassent pas du bénévolat avec lui, mais avec leur ancien correspondant. La cohésion interne n'est donc pas toujours alliée au bénévolat et celui-ci est parfois l'occasion d'affirmer des spécificités au sein du groupe, d'être reconnu à défaut d'être intégré. En outre, les correspondants entrent en concurrence pour « attirer » les hauts dirigeants sur les opérations qu'ils organisent. Tous les correspondants rencontrés ont dénombré les dirigeants venus leur rendre visite. Un correspondant a ainsi déclaré :

Quand les dirigeants viennent, moi je m'en fous, mais c'est vrai en même temps, ça attire l'attention sur l'action du site, c'est bien ça fait plaisir. Remarquez que moi, ils viennent à tous les coups.

Cette concurrence entre correspondants se manifeste aussi dans leur vocabulaire. Ils ont en effet parfois la dent dure lorsqu'ils parlent les uns des autres : les notions de compétence, de sérieux, de gestion d'équipe sont des constantes. Les critères d'évaluation utilisés dans la vie professionnelle s'immiscent de fait dans le bénévolat.

### **III.3.2 Une question de priorité**

La participation au bénévolat d'entreprise peut entraîner pour certains salariés bénévoles des problèmes avec leur hiérarchie. Durant les entretiens menés avec les responsables du bénévolat, plusieurs d'entre eux avaient insisté sur le fait que pour devenir un salarié-bénévole « pilier » - de façon officielle comme pour les correspondants chez la Compagnie ou les Global Steward chez Timberland, ou de façon informelle comme pour les salariés-bénévoles se chargeant de coordonner une activité précise – il fallait avant tout remplir ses obligations professionnelles. Comme l'a exprimé Janet Clinton, responsable du bénévolat d'entreprise dans un grand groupe américain : *“Economic performance is the ticket to the game, you've got to get your day job done”*<sup>449</sup>. Ainsi, l'aval du supérieur hiérarchique des salariés est nécessaire à leur participation à certaines activités de bénévolat d'entreprise: c'est le cas de toutes les activités qui se passent pendant le temps de travail. George Gavin, le jeune salarié de Citigroup parti dans la région de la Nouvelle-Orléans, a dû, avant de se porter candidat, demander l'autorisation de sa supérieure hiérarchique. De même, les Global Stewards

---

<sup>449</sup> « La performance économique est le ticket d'entrée. Il faut que le travail soit fait ».

de Timberland doivent fournir une lettre de soutien de la part de leur responsable pour occuper cette fonction bénévole.

Chez la Compagnie, il est explicitement demandé aux cadres supérieurs de faciliter l'organisation de leurs subordonnés hiérarchiques voulant donner du temps au bénévolat, y compris si celui-ci empiète sur le temps de travail. Des notes de service leur sont ainsi envoyées à l'approche des grandes opérations de bénévolat, pour qu'ils se montrent indulgents avec l'ensemble des bénévoles, et particulièrement avec les correspondants.

La frontière entre temps de travail et temps personnel est rendue particulièrement poreuse par le bénévolat d'entreprise. Si, dans une entreprise comme la Compagnie, l'essentiel du bénévolat d'entreprise a lieu durant les pauses déjeuner, le soir et le week-end, il n'en demeure pas moins que ce bénévolat s'exerce en portant un T-shirt de l'entreprise, avec des collègues de travail, qu'il donne l'occasion de participer à des fêtes organisées dans les locaux de l'entreprise et avec ses principaux dirigeants, et qu'en conséquence, le bénévolat d'entreprise est une extension au moins partielle de la vie professionnelle sur le temps libre des salariés. Il arrive également que le temps consacré au bénévolat d'entreprise par les salariés empiète sur leur travail. C'est notamment le cas pour les « correspondants » de la Généreuse. Leur rôle de coordination et d'organisation est censé avoir lieu en dehors de leur temps de travail. Il leur est néanmoins presque impossible d'assurer la liaison entre la Généreuse et leurs collègues, et avec les associations bénéficiaires hors des horaires de leur journée de travail. En conséquence, ils consacrent une partie variable de leur temps à la bonne marche du bénévolat d'entreprise. Le temps consacré par les salariés au bénévolat d'entreprise peut avoir des conséquences négatives sur leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Nombre de correspondants de la Généreuse se sont plaints durant les entretiens d'avoir à supporter les récriminations de leurs supérieurs au sujet du temps consacré au bénévolat d'entreprise au détriment de leur travail salarié. Ce conflit entre temps salarié et temps bénévole illustre la position périphérique du bénévolat d'entreprise dans l'activité quotidienne de l'entreprise : le mécénat passe après la production de biens et services. Pour autant, les principaux promoteurs du bénévolat d'entreprise sont les principaux dirigeants de l'entreprise. Il est alors parfois difficile pour les salariés de faire la part des choses, entre un bénévolat fortement

valorisé par la direction, et un bénévolat vu comme un obstacle au travail par le management intermédiaire, soumis à de fortes contraintes de productivité par cette même direction.

La relative proximité que crée le bénévolat d'entreprise entre salariés-bénévoles et dirigeants ne joue pas toujours en la faveur des premiers, notamment lorsque l'implication dans le bénévolat d'entreprise fait peser sur les salariés-bénévoles un soupçon de moindre investissement dans le travail. Une partie du bénévolat des correspondants doit se faire pendant les heures de travail ( envoi de courriers électroniques aux bénévoles et aux associations partenaires, organisation de manifestations bénévoles nécessitant des contacts avec les pouvoirs publics, motivation des « troupes »...): tout est alors affaire de négociation avec les supérieurs hiérarchiques. Tous les correspondants cadres ont insisté sur le fait que leur statut leur permettait une certaine liberté pour organiser leur temps, et que cette souplesse était selon eux indispensable à l'exercice de leur rôle. Lorsque des correspondants rencontrent des problèmes dus aux réticences de leurs supérieurs vis-à-vis de l'association d'entreprise, ces derniers sont contactés dans un premier temps par Daniel Fargeau, qui leur demande de se montrer plus coopératifs. Il est arrivé parfois que cette première démarche n'ait pas abouti. C'est alors un membre du comité de direction qui contacte le responsable récalcitrant. Cette forme de court-circuitage de la hiérarchie est assez mal vécue par les non bénévoles : elle permet aux correspondants d'avoir une activité associative plus facilement mais n'améliore pas toujours leurs relations de travail. Pour les correspondants non cadres, minoritaires, l'obligation de pointage et de respect scrupuleux des délais professionnels a été présentée comme une difficulté à surmonter. Les problèmes rencontrés par les bénévoles et les correspondants ont souvent lieu vis-à-vis de l'encadrement intermédiaire. Un salarié-bénévole « correspondant » a ainsi fait remarquer :

Les big boss, ils ne peuvent pas être contre, ça fait partie des valeurs. Le responsable technique de base, pour lui, c'est du pipeau, il disait que j'allais faire la charité. Mais j'ai été réprimandé, mais pas sanctionné, y'a quand même une grosse différence.

Marie Buscatto<sup>450</sup> a aussi mis en valeur le mal-être des encadrants intermédiaires dans une entreprise d'assurance, du fait de l'évolution des modes de management. Le bénévolat en entreprise, nous l'avons vu, fait partie de ce nouveau management fondé sur le « savoir- être », et il apparaît difficile pour les encadrants intermédiaires de satisfaire à la fois des exigences de productivité d'une part et d'épanouissement personnel de leur subordonnés, dans un cadre extra- professionnel mais généré par l'entreprise elle-même, d'autre part.

---

<sup>450</sup> Marie Buscatto, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 2002, 43-1, p.73-98

## Conclusion :

### **la position difficilement audible des salariés non bénévoles**

Ainsi, le bénévolat d'entreprise peut créer une césure entre les salariés-bénévoles et les salariés qui ne prennent pas part aux activités de bénévolat. Ses effets fédérateurs ne résument donc pas les liens établis entre la pratique du bénévolat d'entreprise et la vie professionnelle des salariés bénévoles.

Il nous a été difficile de rencontrer des salariés refusant d'adhérer aux politiques de bénévolat d'entreprise, puisqu'ils étaient absents des activités de bénévolat et que les voies que nous emprunions habituellement pour obtenir des entretiens – par recommandation des responsables du bénévolat d'entreprise ou d'autres salariés-bénévoles – ne menaient pas aux salariés non bénévoles. Il nous est apparu que les politiques de bénévolat d'entreprise ne suscitaient que très peu de critiques explicitement formulées, notamment parmi les salariés-bénévoles, et que les salariés qui exprimaient des réserves ou formulaient des reproches à l'égard du bénévolat d'entreprise se situaient en dehors du périmètre de ces politiques : ils avaient choisi la défection, l'*exit*, pour reprendre les termes d'Albert Hirschman<sup>451</sup>. La position de retrait de ces salariés les a rendu d'autant plus difficiles à appréhender.

Nous avons pu cependant rencontrer une salariée de la Compagnie ayant participé au bénévolat d'entreprise mais ayant arrêté, Perrine Wallon. Nous avons été mis en contact avec cette salariée par un syndicaliste de la Compagnie qui avait participé un temps aux activités de la Généreuse. Perrine Wallon a 44 ans, elle est cadre dans le service informatique de la Compagnie, depuis une dizaine d'années. Elle a été séduite par la Généreuse lorsqu'elle est arrivée à la Compagnie, a commencé à participer à quelques activités durant les pauses déjeuner, puis a organisé, deux années de suite, un

---

<sup>451</sup> Albert O. Hirschman, 1995 ( 1970) *Défection et prise de parole*, coll. « L'espace du politique », Fayard, 213 p. .

rallye pour personnes handicapées dans Paris. Elle avait auparavant participé à quelques voyages avec des personnes handicapées organisés par son Comité d'Entreprise. Voyant que la Généreuse offrait une infrastructure importante, elle a contacté l'équipe de l'association d'entreprise et a proposé d'organiser ces rallyes. Durant l'entretien, Perrine Wallon a à la fois souligné l'importance des résultats obtenus par la Généreuse et le fait que la politique de bénévolat de l'entreprise offre un cadre d'engagement conciliable avec la vie professionnelle des salariés, mais également les raisons pour lesquelles elle s'est finalement désengagée.

Pourquoi j'ai fait ça ? [du bénévolat au sein de la Généreuse] D'abord parce que j'avais envie de m'impliquer dans des associations, et puis, un peu de fainéantise, un peu de méconnaissance, et la Compagnie, en fait, m'a donné la structure pour cela. Et puis j'avais non seulement l'envie mais j'avais un peu de temps pour le faire. Ce qui était bien c'est de donner la possibilité de s'impliquer pas tout le temps, mais un peu, voyez, et ça c'était facile, c'était facile. Ça se passait bien, j'avais le temps pour le faire, une vraie osmose [...].

Puis la Compagnie c'est devenu un peu différent, et j'ai eu du mal à gérer une sorte d'incohérence entre la politique de mécénat, que j'approuve totalement, et la politique de management, que je désapprouve totalement, et comme je suis plutôt quelqu'un de cohérent, je me suis désengagé progressivement. J'ai du mal à comprendre qu'une entreprise gère ses salariés de cette manière-là, et fasse du mécénat. Ce qui m'a un peu dérangé aussi c'est qu'on se serve de ce mécénat et de l'implication des salariés comme communication interne, ça me dérange un peu. Mais c'est pas ça qui me dérange le plus.[...]

La politique sociale interne, le management c'est le déni de l'être humain, c'est plus que la productivité. La délocalisation qui a commencé, c'est ce qui nous pend au nez pour les années qui viennent. Et puis aussi le fait de signer des engagements éthiques, c'est se moquer du monde. On peut plus afficher des valeurs « sociales », en appliquant au quotidien tout le contraire, faut pas prendre les gens pour des imbéciles.[...] .

Mon opinion c'est celle de centaines de salariés actuellement, vous savez. J'ai même vu des gens déchirer leur carte... leur adhésion... y a pas de cartes d'adhérents à la Généreuse, mais symboliquement, déchirer une carte devant le secrétaire général de la Généreuse.

Ainsi, la participation au bénévolat d'entreprise est apparue cette salariée trop en porte-à-faux avec une politique sociale interne de l'entreprise jugée particulièrement destructrice. La critique portée à l'encontre de l'utilisation du bénévolat d'entreprise à



des fins de communication interne alors que l'ambiance sociale est mauvaise semble avoir concerné un nombre conséquent de salariés-bénévoles au sein de la Généreuse, selon Perrine Wallon. Cet entretien est intervenu après celui que nous avons eu avec Daniel Fargeau : il a confirmé l'impression que nous avons eu d'un entretien souvent très formel, et qui visait à porter une vision très positive du bénévolat d'entreprise, puisqu'il n'avait aucunement été question des réactions de salariés dont parle Perrine Wallon. Elle nous a d'ailleurs ensuite confirmé qu'elle avait déjà discuté avec Daniel Fargeau, qu'elle connaît, de ces critiques, et qu'il en avait pleinement conscience, mais qu'elles le mettaient très mal à l'aise.

Quant aux réactions que nous avons pu observer de la part de certains salariés lors d'activités de bénévolat d'entreprise – comme lors de la vente de broches dont nous avons précédemment parlé – elles portaient sur l'emprise du monde de l'entreprise sur la vie privée des salariés, qui acceptent, de fait, d'assurer la promotion de leur entreprise durant leur temps libre.

Notons que les très rares positions critiques auxquelles nous avons eu accès aux Etats-Unis reposent sur les mêmes questions : l'usage mercantile ou managérial du bénévolat des salariés, et l'immixtion de l'entreprise sur le temps personnel des salariés. Ces positions critiques ont été recueillies dans un cadre amical, alors que nous parlions de façon informelle de notre recherche. Ainsi, Richard, une trentaine d'année, qui travaille comme assistant dans une grande entreprise de cosmétiques qui a un programme de bénévolat d'entreprise, refuse d'y participer pour trois raisons. D'une part, il estime qu'il participerait alors à une forme bon marché de publicité pour son entreprise, à laquelle il consacre déjà suffisamment de temps. En outre, il estime que le bénévolat d'entreprise offre aux dirigeants de l'entreprise une façon peu onéreuse de « *give back to the community* ». Enfin, il préfère faire tous ses dons anonymement plutôt que sous le nom de l'entreprise afin de conserver un espace privé d'engagement. Richard a beaucoup milité dans des associations de lutte pour les droits des homosexuels, et ses convictions politiques se situent ouvertement à la gauche de l'échiquier politique américain. Il nous dit avoir conscience d'entretenir une position minoritaire dans son entreprise. John, informaticien de 45 ans, entretient une attitude très distante vis-à-vis du monde de l'entreprise et déploie quotidiennement des stratégies de résistance au fait de devoir consacrer ses journées au salariat. Ainsi, il écrit

des pièces de théâtre durant son temps de travail en utilisant un code informatique qui lui permet de ne courir aucun risque. Il nous dit qu'il ne serait pas hostile à l'idée de faire du bénévolat d'entreprise sur son temps de travail, mais que son entreprise n'organise que des activités le week-end. Il est très étonné que des collègues qu'il considère pourtant comme des salariés critiques à l'égard du management y participent. Il conclut la discussion en affirmant « *On my time : no way !* ».

Ainsi, nous avons retrouvé auprès des rares salariés en retrait du bénévolat d'entreprise que nous avons pu rencontrer des critiques élaborées autour des mêmes thèmes que celles formulées par les militants syndicaux français : l'usage cosmétique du bénévolat d'entreprise et l'intervention de l'entreprise dans la vie privée des salariés. Nous allons dans le chapitre suivant analyser les réactions syndicales au bénévolat d'entreprise.

## Chapitre 7 : Les syndicats français face aux politiques de bénévolat d'entreprise

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les politiques de bénévolat d'entreprise ont un impact sur la vie professionnelle des salariés. Assez rapidement, lors de notre enquête de terrain, nous nous sommes demandée comment les représentants syndicaux dans les entreprises étudiées appréhendaient ces politiques. Cette question s'est posée de manière plus précise lorsque certains salariés-bénévoles ont évoqué leurs liens avec leur comité d'entreprise, et le fait que certains comités d'entreprise contribuaient au bénévolat d'entreprise en donnant des places de spectacle ou des séjours de vacances aux associations partenaires des structures de bénévolat d'entreprise<sup>452</sup>.

### *Une question très française*

Cette question syndicale est, dans notre recherche, exclusivement française. En effet, autant la présence syndicale était manifeste dans les entreprises françaises que nous avons étudiées, ne serait-ce que par les affichages syndicaux dans les espaces communs et les allusions aux élections professionnelles ou aux comités d'entreprise formulées lors des entretiens avec les salariés-bénévoles et les responsables du mécénat, autant elle était absente dans les entretiens menés aux Etats-Unis, et nous avons plus d'une fois plongé nos interlocuteurs dans une grande perplexité quand nous avons posé des questions sur la présence de syndicats dans l'entreprise. Cette absence de la question syndicale peut s'expliquer en partie par la faible présence syndicale dans les secteurs d'activité étudiés. A première vue, on pourrait penser que les syndicats américains ont une place aussi importante que les syndicats français dans le monde du travail. En effet, le taux de syndicalisation aux Etats-Unis est supérieur au taux français : il était de 7,5%

---

452 Nous tenons ici à remercier Yves Lochard pour nous avoir encouragé à creuser la question syndicale. Cette réflexion a donné lieu à un numéro de la *Revue de l'IRE*, « Les syndicats face à la RSE », 2008-2, dont la coordination a très largement nourri notre réflexion. Les relectures et les remarques d'Yves Lochard, Elodie Béthoux, Azdine Henni, Solveig Grimault, François Michon et Matthieu Hély ont alimenté ce chapitre.

dans le secteur privé en 2007 aux Etats-Unis, pour 5% sur la période 2001-2005 en France<sup>453</sup>. Cependant, si l'on regarde la présence syndicale dans les grandes entreprises, qui constituent le cœur de notre étude, celle-ci était de 79% dans les entreprises de plus de 500 salariés en France en 2001-2005. On retrouve ici l'un des traits caractéristique du syndicalisme en France : les syndicats français ont peu d'adhérents, mais sont bien implantés dans le secteur public, et dans les grandes entreprises. Si l'on regarde de plus près les secteurs d'activité dont dépendent les entreprises françaises que nous avons étudiées, on constate que 20,4% des salariés du commerce avaient un syndicat sur leur lieu de travail en 2001-2005, et que c'était le cas de 44,4% des salariés des télécommunications, 47,4% des salariés du secteur des banques et de l'assurance, 24,5% des salariés du secteur des services aux entreprises et 53,4% des salariés de l'industrie. Si les données françaises concernant les grandes entreprises nous semblent plus intéressantes pour notre sujet, nous nous attardons sur celles liées au secteur d'activité, car ce sont des données de ce type que nous avons pu trouver au sujet des Etats-Unis. Il apparaît que dans l'ensemble des secteurs d'activité, le taux de syndicalisation est très proche du pourcentage de salariés qui bénéficient de l'action d'un syndicat dans leur vie professionnelle – ou sont « représentés » par un syndicat. Ainsi, on constate que dans les secteurs d'activité dont dépendent les entreprises américaines que nous avons étudiées, le taux de salariés « représentés par un syndicat » était inférieur à 10%. Ainsi, dans le secteur du commerce de détail, le pourcentage de salariés bénéficiant d'une représentation syndicale était de 5,7 en 2007. Il était de 2% dans le secteur de la finance et de l'assurance, de 7% dans le secteur du loisir et de 2% dans le secteur des services professionnels. Ces chiffres expliquent pourquoi, dans les entreprises étudiées, la question syndicale était un domaine quasiment inexistant.

---

453 Les données utilisées ici viennent, pour les Etats-Unis, du Bureau of Labor Statistics, « Union Members in 2007 », et pour la France de la DARES, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières Synthèses*, Avril 2008, n°161. Les données utilisées par la DARES sont tirées des enquêtes permanentes sur les conditions de vie des ménages de l'INSEE. Le taux de syndicalisation équivaut au nombre de salariés syndiqués rapporté au nombre total de salariés. La présence syndicale dans l'entreprise est mesurée, en France, se réfère à la proportion de salariés qui déclarent qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail, dans l'entreprise (ou l'administration) même ou dans un autre établissement de la même entreprise (ou administration). Aux Etats-Unis, le pourcentage de salariés « représentés » par un syndicat couvre les salariés dont l'emploi est couvert par un accord collectif entre l'employeur et un syndicat.

Notons qu'il existe au moins une branche de la *corporate philanthropy* au sein de laquelle le rôle des syndicats est avéré. Il s'agit des dons collectés par United Way auprès des salariés et des entreprises. En effet, depuis 1946, une convention unit l'AFL-CIO et United Way, pour que des membres de l'AFL-CIO soient des relais de United Way au sein de leurs entreprises ou de leur bassin d'emploi, et pour que les familles des salariés syndiqués soient informées à la fois des possibilités de prestations offertes par les *nonprofit organizations* aidées par United Way, et des besoins en bénévoles de ces organisations.

Enfin, les réactions hostiles des représentants de l'AFL au début du 20<sup>ème</sup> siècle à l'égard des grandes fondations créées par les « barons voleurs » figurent dans plusieurs ouvrages. C'est notamment le cas du discours virulent de Samuel Gompers, président de l'AFL, en 1916 au sujet de la fondation Rockefeller: « The one thing that the world would gratefully accept from Mr. Rockefeller now would be the establishment of a great endowment of research and education to help other people see in time how they can keep from being like him »<sup>454</sup>. Mais il semble qu'elles ont depuis laissé place à une forme d'indifférence des syndicats américains à l'égard des grandes institutions du *nonprofit sector*, et de la *corporate philanthropy*. Richard Magat, qui a été l'un des cadres dirigeants de la fondation Ford, a écrit un ouvrage sur les relations entre syndicats et fondations, qui conclue ainsi à une forme de cohabitation pacifique<sup>455</sup>. Les syndicats américains ont aujourd'hui un rôle de premier plan dans la gestion des politiques sociales d'entreprise qui touchent à la couverture maladie et au système de pensions de retraite, mais ce domaine est bien distinct de celui qui nous intéresse ici<sup>456</sup>.

---

454 « La seule chose que nous accepterions avec reconnaissance de la part de M. Rockefeller serait un fonds de recherche et d'éducation pour, à l'avenir, aider les gens à ne pas devenir comme lui », cité par Peter Dobkin Hall "A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600-2000", p. 32-62, in Powell Walter W. et Steinberg Richard (ed.), 2006, *The NonProfit Sector: A Research Handbook*, Second Edition, Yale University Press, 672 p.

455 Voir Magat Richard, *Unlikely Partners, Philanthropic Foundations and the Labor Movement*, Ithaca et Londres: 1998, Cornell University Press, 242 p.

456 Voir notamment Jacoby Sanford, *Modern Manors, Welfare Capitalism Since the New Deal*, Princeton University Press, 1998, 360 p.

### *Un terrain concentré sur deux entreprises*

En conséquence, ce chapitre ne concerne que la partie de l'enquête de terrain qui s'est déroulée en France. Pour étudier cette question, nous nous concentrons ici sur deux entreprises françaises : la Compagnie, dont nous avons déjà parlé et une entreprise de téléphonie mobile, Cellphone<sup>457</sup>. Les organisations syndicales ne sont pas associées à la conduite des activités de bénévolat d'entreprise de la Compagnie, mais parmi les salariés-bénévoles les plus impliqués, nombreux sont ceux qui sont syndiqués ou qui ont un mandat syndical. Dans cette entreprise, des entretiens ont été menés avec cinq représentants syndicaux issus de deux syndicats différents, dont l'un considéré comme le syndicat le plus proche de la direction, l'autre ayant un statut minoritaire et très contestataire.

Cellphone emploie 6 000 salariés en France. Sa politique de mécénat date de la fin des années 1990 et surtout des années 2000, et a été conçue pour, une fois sa domination économique sur le marché établie, « ne plus être un nain politique sans image publique », selon l'un de ses dirigeants. Elle est orientée vers l'usage des télécommunications dans le domaine de la solidarité, notamment autour du handicap et de l'enfance. L'essentiel des activités de mécénat impliquant les salariés reposent sur leurs compétences professionnelles et s'exercent de façon individuelle, visant en cela à satisfaire les attentes de salariés de 35 ans en moyenne, et cadres pour la moitié d'entre eux. La direction de Cellphone a négocié en 2006 avec les organisations syndicales un accord mettant en place un statut permettant aux salariés de bénéficier de jours payés par l'entreprise pour aller travailler dans une association de leur choix, pour autant que celle-ci entre dans les critères du mécénat de l'entreprise. Cet accord a été signé par trois organisations syndicales sur six. Des entretiens ont été menés avec trois représentants syndicaux issus de deux syndicats non signataires et d'un syndicat

---

457 Les noms de deux entreprises, non nécessaires à l'analyse, ont été changés. Néanmoins, le changement du nom des entreprises ayant des limites étant donné la place des entreprises étudiées dans le paysage économique français, nous avons sciemment omis le nom des organisations syndicales et des enquêtés afin de protéger l'anonymat de ces derniers. Le nom des syndicats est utilisé quand il est nécessaire à l'analyse, et qu'il ne compromet pas la confidentialité des entretiens.

signataire, avec un responsable du mécénat. En outre, il a été possible d'étudier la façon dont la direction de Cellphone présentait cet accord à ses pairs mécènes d'entreprises lors de plusieurs conférences. L'étude concernant Cellphone s'est déroulée de septembre 2005 à octobre 2007.

L'objet n'est pas ici de comparer ces deux terrains de recherche mais de les combiner afin d'avoir une analyse aussi complète que possible de la façon dont les politiques de mécénat d'entreprise organisent les relations entre syndicats et bénévolat d'entreprise ainsi que de la manière dont se déroulent ces relations sur le terrain. Nous allons montrer que si le rôle des organisations syndicales dans les politiques de bénévolat d'entreprise est très largement conditionné par la place que leur ménagent les directions d'entreprise dans ces politiques, celles-ci considèrent dans l'ensemble le bénévolat d'entreprise comme un sujet périphérique à l'action syndicale, et ce indépendamment des conséquences de ces politiques sur la vie professionnelle des salariés. S'ils émettent parfois des critiques à l'égard des politiques de bénévolat d'entreprise, les représentants syndicaux que nous avons rencontrés ne formulent pas de remise en cause radicale à leur encontre. Il apparaît finalement que les politiques de bénévolat d'entreprise assurent la promotion d'une forme d'engagement antinomique avec l'engagement syndical dans la relation à l'entreprise qu'elles instaurent.

## **I Politiques de mécénat et place ménagée aux acteurs syndicaux**

L'appréhension du bénévolat d'entreprise par les syndicalistes dépend en partie de la façon dont les politiques de mécénat conçues par les directions d'entreprise associent les syndicats à l'organisation du bénévolat d'entreprise.

Dans les deux entreprises étudiées, les politiques de mécénat conduites par les directions d'entreprise ménagent une place différente aux organisations syndicales. Dans le cas de la Compagnie, les syndicats ne sont pas associés de manière formelle à la conduite du bénévolat d'entreprise, et les liens entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise s'établissent au cas par cas, dans une situation que l'on peut qualifier de

cohabitation. Chez Cellphone, un accord d'entreprise a été signé avec les organisations syndicales, les associant ainsi directement et officiellement à la conduite de la politique de bénévolat d'entreprise.

## I.1 La Compagnie : la séparation de la question syndicale et du bénévolat d'entreprise

Nous l'avons vu, le bénévolat d'entreprise de la Compagnie est organisé au sein de la Généreuse. Les organisations syndicales ne sont à aucun moment associées officiellement au bénévolat d'entreprise. Les statuts associatifs n'obligent en aucun cas la direction de l'entreprise à associer les syndicats aux décisions afférentes au mécénat, alors que dans le cas des fondations d'entreprise, des représentants syndicaux siègent au conseil d'administration de la fondation. Nous avons d'ailleurs vu que certains élus communistes ont soulevé, lors des débats parlementaires de 1987 et 1990, la question de l'association des représentants du personnel aux politiques de mécénat d'entreprise. Un responsable de la Généreuse a manifesté durant l'entretien mené avec lui un agacement certain à l'égard de certains syndicats :

Responsable : « avec la CFDT, y a pas de problème.

AB: et les autres syndicats ?

Responsable : les autres syndicats...Il faut, y faut pas en parler.

AB : c'est-à-dire c'est une politique d'indifférence ou dès qu'on en parle ça part au clash?

Responsable : on n'en parle pas déjà avec eux parce que c'est pareil, c'est la danseuse du patron, ça n'a rien à faire là on ferait mieux de donner le fric aux salariés et basta.

Les responsables de la Généreuse ont ainsi présenté une vision assez sombre des réactions syndicales au bénévolat d'entreprise. Pourtant, il est apparu que de nombreux liens existaient entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise au sein de la Compagnie, notamment du fait de la pluri-appartenance de certains salariés-bénévoles. En effet, l'un des salariés en charge de la Généreuse a ainsi décompté, en lisant la liste des 59 correspondants de l'association en France, une quinzaine de syndiqués et d'élus syndicaux. La plupart des salariés-bénévoles et correspondants le sont à la CFDT,



syndicat majoritaire dans l'entreprise. Ce salarié lui-même s'était syndiqué. Au cours des entretiens menés avec des correspondants, l'aide de certains Comités d'Entreprise a plusieurs fois été soulignée. Ainsi, centres de vacances, installations sportives, places de théâtre étaient régulièrement prêtés ou donnés aux correspondants de la Gèneuse afin qu'ils en fassent bénéficier les associations avec lesquelles ils étaient en contact, ou qu'ils s'en servent comme des lots lors de tombolas organisées au profit d'associations.

Ainsi, si les organisations syndicales n'ont pas été associées à la création ou à la conduite du bénévolat d'entreprise, comme cela aurait par exemple été le cas dans le cadre d'une fondation d'entreprise, des passerelles existent entre certaines organisations syndicales, notamment la CFDT, et l'organisation du bénévolat d'entreprise. Les entretiens avec des militants d'une autre organisation syndicale, décrite comme très réfractaire au mécénat par les responsables de la Gèneuse, n'ont pas fait preuve d'une hostilité radicale, et il est apparu que les Comités d'Entreprise soutenant le bénévolat d'entreprise n'était pas toujours à majorité CFDT.

## I.2 Cellphone : le bénévolat d'entreprise au centre d'un accord d'entreprise

La direction de Cellphone, de son côté, a confié la conduite de son mécénat à une « Direction Responsabilité et Innovation Sociale » qui s'occupe des questions d'égalité des chances dans l'accès à l'entreprise – notamment au travers de plusieurs programmes liés à l'éducation – et d'« engagement citoyen » des salariés. Elle est étroitement liée aux services de gestion des ressources humaines. En son sein, trois salariés sont directement en charge du mécénat. Celui-ci est orienté vers l'accès aux télécommunications et à la mobilité, particulièrement dans les domaines liés au handicap et à l'enfance. Ces axes ont été choisis en liaison avec l'activité productive de l'entreprise et parent l'activité économique de Cellphone d'une utilité sociale. Des fonds sont attribués à des associations sur la base de dossiers constitués par les salariés, et sélectionnés par un comité. Un représentant des salariés siège dans ce comité. Par ailleurs, des salariés de Cellphone assurent un rôle de tutorat auprès de jeunes se destinant aux métiers des télécommunications. L'entreprise soutient également depuis plusieurs années le principe des « congés solidaires » de certains salariés qui partent en

mission humanitaire sur leurs congés, mais avec le soutien financier de leur entreprise. Enfin, Cellphone entretient des partenariats financiers avec des associations œuvrant dans les domaines de l'enfance et du handicap.

Cellphone a été cité comme un exemple dans le monde du mécénat d'entreprise lorsque l'entreprise a mis en place un « *statut du collaborateur citoyen* », statut négocié avec les organisations syndicales en 2006. La CFTC, la CGC et la CGT ont signé l'accord, contrairement à l'UNSA, à la CFDT et à la CGT-FO. Cet accord permet à tout salarié justifiant de plus d'un an d'ancienneté et d'une activité bénévole conséquente au sein d'une association loi 1901 agissant dans le domaine du handicap ou de l'enfance de se porter candidat pour bénéficier de six à onze jours rémunérés par l'entreprise pour travailler auprès de cette association. Le nombre de jours donnés par l'entreprise dépend de l'effort consenti par le salarié vis-à-vis de ses jours de RTT : si le salarié n'utilise pas de JRTT, il dispose de six jours, s'il donne trois JRTT, il passera douze jours dans l'association, et s'il donne quatre JRTT, il pourra y passer quinze jours. Ces jours ne peuvent être pris de manière consécutive et peuvent être fractionnés par périodes d'une demi-journée à deux jours. Les salariés de Cellphone doivent se porter candidats pour bénéficier de ces jours accordés par l'entreprise. Le comité de sélection, auquel participent trois salariés désignés par le comité central d'entreprise, trois salariés désignés par la direction de l'entreprise et une personnalité extérieure – actuellement un salarié d'une association soutenue par Cellphone –, n'accorde le statut qu'après accord des supérieurs hiérarchiques du salarié, qui autorisent ainsi son absence. La direction de Cellphone explique sa volonté de négocier collectivement ce statut, démarche originale parmi les entreprises mécènes, par la volonté de faire des syndicats des relais de ce statut auprès des salariés.

Cet accord a été abondamment commenté dans la presse généraliste et économique, et il a propulsé Cellphone sur le devant de la scène dans le monde du mécénat. L'Admical et l'IMS ont invité les représentants de Cellphone à venir présenter l'accord à plusieurs reprises. Cellphone ayant été la première entreprise à mettre en place un tel statut, elle est apparue comme remplissant tous les critères de l'exemplarité, et son directeur de l'innovation sociale a été sollicité très fréquemment pour exposer les principes de cet accord devant ses homologues. Lors de ces interventions, l'association des organisations syndicales à la politique de bénévolat d'entreprise a été très largement

mise en valeur et la présence régulière d'un collaborateur du directeur de l'innovation sociale par ailleurs délégué syndical central de l'un des syndicats signataires soulignait l'importance des partenaires sociaux dans l'entreprise. La Compagnie, longtemps en pointe dans le domaine du bénévolat d'entreprise, apparaît désormais comme un peu en retrait, son bénévolat d'entreprise se faisant quasi-exclusivement sur le temps libre, et en ne mobilisant que rarement les compétences professionnelles des salariés-bénévoles. L'entreprise a ainsi été un peu dépassée par les nouveautés introduites par d'autres mécènes dans l'organisation du bénévolat d'entreprise.

Ainsi, les politiques d'entreprise conditionnent de façon importante la proximité entre organisations syndicales et bénévolat d'entreprise. En sus de la place ménagée par les directions d'entreprise aux syndicats dans l'organisation du bénévolat d'entreprise, les liens entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise dépendent en grande partie de la façon dont les organisations syndicales appréhendent le bénévolat d'entreprise en tant qu'objet de l'activité syndicale.

## **II Au-delà des politiques d'entreprise, le bénévolat d'entreprise comme objet périphérique de l'action syndicale**

Si, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le bénévolat d'entreprise recèle de véritables enjeux pour les relations salariales et la vie au travail des salariés bénévoles, il est souvent considéré comme un sujet annexe par les militants syndicaux. L'existence d'une politique de bénévolat d'entreprise peut avoir des conséquences sur les questions de temps de travail, de formation et de déroulement de carrière. Néanmoins, le bénévolat d'entreprise est pensé par les militants syndicaux comme un sujet secondaire dans le cadre de l'activité syndicale au sein de l'entreprise. Ce statut périphérique explique en partie l'attitude des organisations syndicales, notamment face à la signature d'accords tels que celui signé chez Cellphone.

Lors des entretiens menés avec les syndicalistes de la Compagnie et de Cellphone, il est clairement et unanimement apparu que le bénévolat d'entreprise n'était pas un sujet prioritaire pour ces militants. Cela n'impliquait pas pour autant du désintérêt pour la question, bien au contraire. Quelle que soit leur appartenance syndicale, les syndicalistes rencontrés ont manifesté un intérêt certain pour le sujet. Cependant, ils ont tous insisté sur l'impossibilité de séparer l'appréciation du bénévolat d'entreprise de l'appréciation de la politique sociale générale de l'entreprise.

Dans les deux entreprises étudiées, le contexte social au moment de l'enquête était pour le moins perturbé. Chez La Compagnie, une fusion d'envergure effectuée en 2000 était encore très présente dans la vie quotidienne de l'entreprise. Elle s'était accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise, encore en cours au moment de l'enquête, et les salariés issus de l'entreprise rachetée ne vivaient pas toujours très bien leur intégration à La Compagnie. La réorientation de l'entreprise vers le service client et la rationalisation d'une grande partie des services plaçaient les salariés dans une situation d'incertitude, d'évaluation permanente et de pression déplorée par salariés et syndicalistes. Au moment de l'enquête, La Compagnie était accusée de harcèlement

moral devant plusieurs conseils de prud'hommes, harcèlement moral exercé à l'égard de salariés poussés vers la porte de sortie et dont les effectifs auraient justifié l'application d'un plan social si leurs départs s'étaient faits sous la forme de licenciements<sup>458</sup>. En outre, un plateau téléphonique venait d'être créé au Maghreb, faisant planer sur les plateaux français et notamment franciliens une menace de délocalisation.

De son côté, Cellphone sortait d'une période de grèves menées sur des plateaux téléphoniques revendus à un gestionnaire de ce type de structure, réputé pour ses méthodes sociales peu scrupuleuses, et dépendant d'une convention collective moins protectrice pour les salariés que celle du secteur des télécommunications. Cette cession est intervenue quelques mois après la signature d'un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), ce qui a provoqué la colère des syndicalistes signataires, qui ont eu le sentiment d'avoir signé un accord piétiné par la direction. Ainsi, un syndicaliste signataire de l'accord GPEC a déclaré :

Moi j'ai signé, alors je suis encore plus furieux, l'entreprise nous a laissé croire qu'elle avait justement cette ambition d'essayer de réconcilier le temps économique et le temps social en faisant de la prévision, en gérant de façon prévisionnelle et nous nous sommes aperçus que voilà, qu'elle était retombée dans les ornières de la facilité qui est de dire je ne prévois rien et je gère rapidement et donc je fais ça dans la brutalité et donc ça s'est très mal passé... Donc on a eu des mots très forts de trahison, de mensonges etc. parce que l'entreprise s'était répandue dans la presse et ailleurs en disant " voilà je suis une entreprise modèle, j'ai la volonté et j'ai signé un texte qui prévoit que je gère dans le temps " et dans les faits elle ne l'a pas fait... [...]

J'ai accompagné, j'ai signé la GPEC des deux mains, et j'ai été très très déçu parce que j'ai été trahi, donc j'ai été assez violent dans le combat de juin et juillet.

Lors des entretiens, plusieurs procès aux prud'hommes étaient en cours, et la situation dans les centres d'appels revendus était accompagnée du départ de nombreux salariés.

---

458 L'Association des victimes de la fusion entre la Compagnie et une autre compagnie d'assurance a été créée par des anciens salariés qui se disent victimes d'une fraude au plan social. Plus de 5 100 emplois ont été supprimés depuis la fusion, dont 1 800 à la suite d'une démission et 2 100, d'un licenciement pour faute. Les prud'hommes ont condamné la Compagnie à plusieurs reprises.

Dans ces contextes agités, les syndicalistes rencontrés ont insisté sur le fait que le bénévolat d'entreprise n'apparaissait pas comme une priorité, étant déconnecté des questions d'emploi, notamment. Cette position périphérique du bénévolat d'entreprise en a fait un sujet aux conséquences ambiguës pour les organisations syndicales. A l'occasion de la signature de l'accord Cellphone sur le bénévolat d'entreprise, qui s'est singularisé par l'éclectisme des positions syndicales, les syndicats non signataires ont manifesté ainsi leur refus de signer ce type d'accord alors que la politique sociale de l'entreprise laissait à désirer, et que des négociations sur les salaires, les conditions de travail et les carrières étaient repoussées par la direction. Ces raisons ont notamment poussé la CFDT à ne pas signer l'accord, surprenant ainsi la direction et les autres syndicats. A l'inverse, la CGT a signé cet accord, ce qui a été décrit comme suit par un représentant d'une autre organisation syndicale non signataire – description similaire à celle faite par la direction de l'innovation sociale – :

Je me souviens que la CGT a donné un argument qui était un p'tit peu surprenant. Au contraire, en disant, " pour une fois qu'il y a un accord qui ne détruit pas d'emploi...Nous ça ne pose aucun souci, on va le signer". Moi j'étais... C'était aussi un p'tit peu une façon de marquer le coup. En disant bon... Comme il n'y avait pas vraiment d'enjeux... On savait très bien que ce n'était pas dramatique, que ça n'engageait pas justement tous les salariés le fait de ne pas signer.

Le bénévolat d'entreprise apparaît alors tantôt comme un sujet consensuel permettant de donner une preuve de « *bonne volonté négociatrice* » à l'employeur sans engager de conséquences notables sur l'emploi, tantôt comme un sujet permettant de marquer son désaccord avec la politique générale de l'entreprise sans pratiquer la politique de la chaise vide.

Les responsables du mécénat sont tout à fait conscients de cette position périphérique, et fragile, du bénévolat d'entreprise. Ainsi, alors qu'une renégociation de l'accord sur le bénévolat d'entreprise était prévue en 2007, celle-ci a été repoussée, au motif que l'actualité sociale de l'entreprise avait d'autres priorités – cette décision permettant au demeurant de ne pas se heurter à une opposition probablement forte des organisations syndicales, échaudées par le conflit social autour de la question des plateaux téléphoniques. Un responsable du mécénat de la Compagnie, par ailleurs élu au Comité d'Entreprise, a ainsi expliqué que son engagement syndical lui permettait

de « *prendre la température, voir où il y a des difficultés, où je vais avoir des problèmes [pour faire la promotion du bénévolat d'entreprise]* ». L'engagement syndical permet alors de sonder le climat social au sein des différents services de l'entreprise, en se basant sur l'idée qu'il est délicat de faire la promotion du bénévolat d'entreprise quand les partenaires sociaux et les salariés sont mécontents de la politique sociale de l'entreprise.

Ainsi, le bénévolat d'entreprise apparaît comme un sujet annexe aux organisations syndicales, au sens où il ne se situe pas au cœur des questions d'emploi, de conditions de travail, de gestion des carrières. Quel que soit l'avis des militants syndicaux sur le bien fondé des politiques de bénévolat d'entreprise, ils s'accordent tous sur le fait que la mise en place de telles politiques ne doit venir qu'après ou en addition de politiques sociales plus fondamentalement liées à la vie professionnelle des salariés. Deux militants syndicaux non signataires de l'accord Cellphone ont ainsi résumé leur choix :

Militant 1 : « On a senti une volonté de la direction plutôt de privilégier ce sujet-là, de vouloir accélérer. Alors qu'il y avait d'autres choses qui commençaient à ne pas être terribles. Et notamment la négociation de l'accord handicap qui semblait très compliquée, donc nous on n'était pas dans un état d'esprit très favorable, donc on l'a pas signé, à cause de cette histoire d'ambiance, et aussi du fait que ça concerne un très petit nombre de collaborateurs. C'est très bien hein sur le fond, on n'a pas grand-chose à dire, l'intention est bonne, c'est parfait, mais c'est un peu la cerise sur le gâteau. La cerise sur le gâteau, il faut que le gâteau soit déjà bien... »

Militant 2 : « ...qu'il y ait déjà un gâteau. »

Militant 1 : « et là on avait l'impression que le gâteau il était un peu de bric et de broc, donc mettre la cerise d'abord c'était pas terrible. Et je ne pense pas que ce soit une attente cruciale pour les collaborateurs. C'est bien si on peut le faire, je vais reprendre l'expression de [militant 2], pour les vitrines c'est super... »

Militant 2 : « voilà c'est ça ! »

Militant 1 : « c'est comme la vitrine du boulanger, réfrigérée avec le gâteau et sa cerise, mais ça paraissait un peu en décalage, du coup, avec les réalités du moment et les besoins exprimés et ce que nous on voulait, là où nous on voulait appuyer. »

### III Une position critique mesurée

L'ensemble des syndicalistes rencontrés ont exprimé des réserves, plus ou moins acerbes, au sujet du bénévolat d'entreprise, même quand leur opinion générale de cette pratique était positive. Ces critiques s'articulent autour de deux axes principaux : la nécessité de cohérence interne entre mécénat et politique sociale de l'entreprise, et l'emprise de l'entreprise sur l'engagement des salariés.

#### III.1 Le caractère cosmétique du bénévolat d'entreprise

Les pratiques sociales contestables évoquées plus haut – harcèlement moral, externalisation d'activités, licenciements, délocalisations – ont été systématiquement mises en parallèle avec le bénévolat d'entreprise par les militant syndicaux. Les moyens consacrés au bénévolat, et plus encore la communication interne et externe faite à son sujet, sont d'autant plus critiqués que les pratiques sociales internes de l'entreprise sont discutables et discutées. C'est ce qu'exprime ici un militant non signataire de Cellphone :

Aujourd'hui on est plutôt sur un créneau où Cellphone a besoin de communiquer sur son image, elle a besoin de se redorer son image, il y a des réorganisations... il y a un climat morose en interne donc on n'est pas là pour coiffer dans le sens du poil, là [...]c'est souvent le problème qu'on a avec tous ces accords, c'est des accords de vitrine, on affiche des belles choses en externe, on se fait une super campagne dans la presse mais après en interne on fait pas la moitié de ce sur quoi on fait de la com' externe, ce qui est notre gros souci

Certains militants syndicaux, notamment chez La Compagnie jettent un regard ironique sur la mise en scène de l'engagement des dirigeants, qui repose ici aussi sur un rejet d'une identité ambiguë, les dirigeants prenant des décisions socio-économiques défavorables aux salariés mais étant au premier rang des photos de bénévoles prises le week-end et apparaissant ainsi comme des managers « humains ». Ainsi, durant



l'assemblée générale de la Généreuse dont nous avons parlé au début du chapitre trois, la projection de diapositives représentant des dirigeants de l'entreprise en survêtement ou portant le T-shirt de la Généreuse, en train d'effectuer des travaux de rénovation dans des locaux associatifs ou entourés d'enfants, a donné à tous une image fortement valorisée de dirigeants aux décisions sociales par ailleurs contestées. L'un des deux syndicalistes du syndicat minoritaire était présent à l'assemblée générale. Lors de notre entretien, quelques semaines auparavant, il m'avait averti de sa présence : en effet, ce salarié avait participé à quelques activités de bénévolat d'entreprise dans les premières années de la Généreuse. Il avait décidé d'arrêter au moment où la politique sociale interne de la Compagnie lui avait semblé entrer trop clairement en contradiction avec le message de solidarité véhiculé par la Généreuse. Pour autant, il continuait à se rendre aux assemblées générales, afin de se tenir informé des évolutions de l'association. En désignant les images projetées, il me glisse à l'oreille, en souriant : *« Ils ont l'air vachement plus sympas quand même quand ils sont en short... qui croirait qu'ils licencient comme ils respirent ? »*.

La communication interne et externe faite autour du bénévolat d'entreprise a également fait l'objet de critiques, notamment de la part des syndicalistes minoritaires de la Compagnie. L'intérêt retiré de la générosité leur semble excessif, et le principe selon lequel le mécénat doit servir les intérêts économiques – ne serait-ce qu'au travers d'une meilleure réputation – de l'entreprise leur semble pervertir la notion de don. L'utilisation de l'engagement bénévole des salariés pour servir l'image « citoyenne » de l'entreprise rejoint celle du « *charity business* » adressée au mécénat dans son ensemble<sup>459</sup>.

### III.2 L'emprise de l'entreprise sur la vie des salariés

En outre, il est fréquemment arrivé que les militants syndicaux rencontrés s'inquiètent du mélange opéré au travers du bénévolat d'entreprise entre vie professionnelle et engagement « solidaire », à l'image des inquiétudes exprimées par certains salariés-bénévoles, dont nous avons parlé dans le chapitre précédent. Le fait que

---

459 Voir notamment le tract UGICT-CGT mis en annexe, au sujet de la participation au Téléthon de la BNP Paribas et d'Axa, largement médiatisée, alors que les pratiques sociales et économiques de ces entreprises sont, selon l'UGICT, moralement condamnables.

le bénévolat d'entreprise puisse interférer dans les relations entretenues par les salariés avec leurs supérieurs hiérarchiques est condamné par un militant, qui considère qu'à titre personnel il ne mélangerait pas ses engagements associatifs avec sa vie professionnelle afin de protéger les premiers et de ne pas laisser penser qu'ils puissent nuire à la seconde.

C'est pas un regard syndical là. Ça dépend des personnes. À titre très personnel, je pense que c'est dangereux selon le vent de mélanger vie personnelle et vie professionnelle. Parce qu'un moment qu'on le veuille ou non, on peut avoir un manager ou quelqu'un d'une équipe qui peut avoir son mot à dire ou... Mais ça c'est vraiment personnel. Là-dessus, il y a pas de position syndicale là-dessus. Je pense que ça peut être dangereux à un moment donné selon les acteurs, ou l'ambiance d'entreprise de mélanger, parce que vous aurez toujours des gens, si un jour l'ambiance est pas bien dans l'entreprise, vous aurez toujours des managers pour dire "t'es plus impliqué dehors que dedans"... Donc c'est pour ça que moi je préfère cloisonner. On voit déjà que rien que pour avoir un mandat électif ou désignatif, il y a toujours le bon collègue de bureau ou le manager qui va dire "tu passes ton temps à rien foutre" alors qu'en fin de compte les délégués font plus d'heures ou perdent des JRTT. Quand il y a eu le conflit on était là de sept heures du matin à minuit en déplacement mais ça, personne le dit, mais bon.

Pour autant, ce mélange n'apparaît pas, d'un point de vue syndical, comme un trait rédhibitoire du bénévolat d'entreprise. En effet, il a même été question, lors de la célébration des vingt ans de l'IMS, d'intégrer un droit au bénévolat dans le contrat de travail. Invité à se prononcer sur cette question, Marcel Grignard, secrétaire national de la CFDT, et à l'époque négociateur CFDT sur la question du contrat de travail, a déclaré que l'engagement devait être considéré comme un droit, et que dans cette perspective l'intégration au contrat de travail de dispositions favorables au bénévolat d'entreprise ne pouvait être qu'une avancée.

En revanche, la sélection par l'entreprise des associations auprès desquelles le bénévolat peut s'exercer ne semble pas légitime à tous les syndicalistes rencontrés.

On peut très bien aller s'occuper de SDF tous les week-ends sans que ça rentre dans la stratégie de l'entreprise donc tout ça, c'est pas pris en compte non plus, ce qui est quand même embêtant. Il n'y a que certaines catégories d'associations qui sont prises en compte, donc je peux comprendre qu'on ne peut pas faire tout, mais lorsqu'on a des

salariés qui passent tous leurs week-ends chez Emmaüs ou qui s'occupent de personnes, d'alphabétisation, ça doit être pris aussi en compte évidemment.

Nous retrouvons ici la question de la hiérarchisation par l'entreprise des types d'engagement, et la promulgation d'engagements légitimes et valorisés et d'engagements « clandestins ». Les employeurs tendraient donc à accorder une forme de droit à l'engagement à leurs salariés, au travers de la promotion du bénévolat d'entreprise, mais ce droit se limite à un engagement à durée limitée – le temps donné par l'entreprise ou le temps des journées de bénévolat organisées à l'avance –. Le fait que tous les types d'engagement bénévole n'entrent pas dans le cadre de la promotion du bénévolat par l'entreprise revient à accorder à celle-ci une activité de labellisation des engagements légitimes, ou méritant la reconnaissance de l'entreprise. Dans un tel contexte, qu'en est-il des salariés qui souhaitent s'engager en dehors du bénévolat d'entreprise, dans l'activité syndicale par exemple ? Un élu syndical, non signataire de l'accord Cellphone, a ainsi fait remarquer que l'accord avait exclu la reconnaissance des compétences acquises dans le cadre des mandats syndicaux ou d'engagements associatifs extérieurs à ceux promus par l'entreprise.

### III.3 Le bénévolat d'entreprise : une pratique légitime mais potentiellement concurrente

Malgré les critiques, parfois très fermes, formulées à l'encontre du bénévolat d'entreprise par les militants syndicaux, ceux-ci ne le remettent pas radicalement en cause – à l'image d'ailleurs de la position tenue par Perrine Wallon. En effet, y compris chez les militants les plus réticents face à l'instrumentalisation du bénévolat des salariés au profit de l'image interne et externe de l'entreprise, l'accent est mis sur l'obtention de résultats dans le cadre du mécénat. Lors d'un entretien avec un syndicaliste particulièrement critique à l'égard du mécénat et de la politique sociale de la Compagnie, celui-ci a plusieurs fois souligné qu'il ne pouvait que soutenir le fait que des bénévoles et des fonds viennent soutenir le secteur associatif. Particulièrement sensible à certaines causes, il avait été tenté de s'impliquer dans le bénévolat

d'entreprise afin de participer aux activités en lien avec ces thèmes, mais s'était ravisé suite aux discours de la direction et aux campagnes de communication interne. Issu de l'entreprise rachetée en 2000 par la Compagnie, il n'avait pas voulu participer au bénévolat d'entreprise car il avait été échaudé par l'ambiance interne de sa nouvelle entreprise.

La question de la légitimité pour une entreprise d'inciter ses salariés à faire du bénévolat, d'y consacrer des ressources, et de donner des fonds à des associations n'a pas soulevé d'opposition parmi les syndicalistes rencontrés. Certains, notamment à la CFDT et à la CFTC, ont même repris à leur compte durant les entretiens les discours managériaux sur la RSE.

Moi je considère que c'est l'une des valeurs fortes de la CFTC en tout cas, puisque je parle pour elle, nous avons la conviction que les entreprises...euh...seront socialement responsables ou disparaîtront. Pour vous le dire assez rapidement.... Donc elles sont responsables vis-à-vis de la société, vis-à-vis de leurs salariés en premier, vis-à-vis de leur environnement,... Voilà vis-à-vis de la cité, ou elles seront balayées. Alors ça... L'action de la CFTC... se dirige selon deux axes par rapport à ça... Une action de ses délégués de terrain en interne des entreprises, ce que je suis, et qui nous conduit à signer des textes ou à inciter ou à appuyer, à inciter l'entreprise à aller dans cette voie... Ces accords qu'on a signés dans ce domaine nous les avons évidemment largement réclamés, suscités...etc., et on a été entendu pour les raisons que je vous ai expliquées. Donc c'est l'action de la CFTC au sein des entreprises, c'est d'emmener les entreprises sur le terrain de l'excellence dans ce domaine, le terrain de l'excellence aussi bien dans des actions de mécénat que dans des actions vis-à-vis de l'environnement, des actions vis-à-vis de la société civile [...] Et également des actions exemplaires dans la gestion de leur personnel...

Ainsi, si la conduite d'une politique sociale interne favorable aux salariés est la priorité des militants syndicaux, ils valorisent l'investissement social externe des entreprises et estiment qu'il est du devoir d'une grande entreprise de consacrer une partie de ses ressources au mécénat. Les discours des syndicalistes reflètent à cet égard assez fidèlement les positions des organisations syndicales au sujet de la RSE, entre soutien et vigilance quant à la sincérité des engagements des entreprises. Par ailleurs, les militants issus d'organisations syndicales ayant les positions les plus favorables au développement de la RSE sont ceux qui, tout en plaçant le bénévolat d'entreprise à la périphérie de l'action syndicale, estiment que la RSE se situe, ou devrait se situer, au

cœur du fonctionnement économique des entreprises. Deux militants ont, durant l'entretien mené avec eux, sorti une publication confédérale consacrée à la RSE pour illustrer l'engagement de leur syndicat sur ce thème et leur propre discours. Un autre a convié le chercheur à une conférence au sujet de l'engagement social des entreprises ayant lieu quelques jours après l'entretien et organisée par un club de réflexion politique<sup>460</sup>. L'un des militants rencontré a d'ailleurs souligné la participation de son syndicat au Comité Intersyndical pour l'Épargne Salariale, en soulignant la portée potentielle de cet outil sur les comportements des entreprises.

Alors là il y a une deuxième voie qui intéresse beaucoup [le syndicat], c'est la pression qu'on peut mettre sur les entreprises par l'intermédiaire des marchés financiers. Alors là... L'idée étant d'utiliser notre capacité de conviction, nous les syndicats, et notre capacité... Oui de conviction qu'on a auprès des salariés, pour orienter l'épargne des salariés vers des titres des entreprises qui sont, voilà, qui sont exemplaires. Donc il y a un certain nombre de syndicats qui se sont regroupés autour de cette idée d'un... CFTC et CFDT, CGT, pas FO, pas l'UNSA...donc CFTC et CFDT et CGT et CGC se sont donc regroupées sur cette idée-là et ont créé une espèce de coordination qui s'appelle le C. I. E. S., comité intersyndical de l'épargne salariale, et cet organisme a donc pour vocation euh... a rédigé un espèce de cahier des charges, enfin un espèce de cahier des charges à destination des organismes bancaires qui fabriquent des produits d'épargne. Et donc ce cahier des charges enjoint les banques de construire leurs produits d'épargne à partir d'action ou d'obligations émises par des entreprises socialement responsables. Donc on est à l'autre bout du système l'idée étant bon de noter les entreprises, alors donc on voit apparaître des agences de rating, comme Vigeo<sup>461</sup> ou d'autres, donc de rating social [...]

Pour arriver à faire pression sur les entreprises, donc évidemment pendant la crise de juin-juillet on n'a pas pu s'empêcher de dire à nos dirigeants que... Mais pour l'instant on n'a pas beaucoup convaincu puisque notre poids est faible... que leur attitude pourrait avoir des conséquences sur le cours de bourse... Alors ça en a eu des petites, mais on va pas se faire trop d'idées non plus... Mais enfin, l'idée c'est ça : " vous avez failli, et bien il y a une conséquence ".

---

460 Il s'agissait d'une conférence organisée au théâtre du Rond Point, à Paris, intitulée « L'engagement des entreprises peut-il être sincère ? ».

461 Rappelons ici que c'est Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, qui a fondé et qui dirige Vigeo. Elle a pour cela reçu le soutien des grands noms du CAC 40.

Il apparaît que les réticences syndicales à l'égard du mécénat peuvent être analysées comme une forme de résistance à une éventuelle concurrence introduite par l'association d'entreprise vis-à-vis des prérogatives syndicales. En effet, le mécénat de proximité présente de nombreuses similitudes avec le rôle dévolu aux comités d'entreprises et aux syndicats dans l'entreprise. Implication, consultation, participation, concertation sont autant de termes utilisés en droit social pour désigner la place des Comités d'Entreprise au sein de celle-ci. De même, la question d'une délégation d'heures accordée aux correspondants de l'association s'inspire directement du dispositif des décharges syndicales. Cet amalgame lexical va de pair avec la succession évoquée précédemment entre œuvres sociales du patronat chrétien, œuvres sociales des Comités d'Entreprise, et mécénat de solidarité. L'objet et les modes d'implication du personnel dans le mécénat de solidarité entrent ainsi en concurrence avec l'action des Comités d'Entreprise. Si ceux-ci ne s'occupent que de solidarité interne, en direction des salariés et de leurs familles, ils voient tout de même contestée leur hégémonie en termes de solidarité, de cohésion du personnel et de participation de celui-ci à la vie de l'entreprise. La proximité à la direction de l'entreprise est également un point commun entre les bénévoles et les syndicalistes. L'un d'entre eux a d'ailleurs fait remarquer : « Personne ne peut rencontrer les directeurs en dehors de la Génèreuse, sauf nous ». La concurrence entre bénévoles et syndicalistes porte ainsi également sur ce point. Le fait que les syndicats n'aient pas été consultés sur l'opportunité de créer une structure de mécénat ou invités à y participer renforce enfin cette césure entre mécénat et syndicalisme. Les syndicalistes interrogés par Octavie Baculard pour son rapport rédigé pour France Bénévolat, au ton très favorable au bénévolat d'entreprise, ont semble-t-il formulé cette question de la concurrence. Ainsi, Gérard Salkowski, conseiller confédéral sur l'économie sociale à la CGT, a-t-il déclaré « Le problème c'est qu'il y a des institutions qui fonctionnent dans la création de sociabilité : les comités d'entreprise. Il ne faudrait pas les oublier ni se substituer à leur rôle ». Jacques Rastoul, secrétaire confédéral CFDT, soulève quant à lui la question de l'engagement syndical et de l'engagement bénévole : « *L'objectif ce n'est pas qu'à terme il n'y ait plus de militants CFDT !* »<sup>462</sup>.

---

462 P. 23 in Baculard Octavie (2006) *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, étude Volunteer-France Bénévolat, 44 p.

Prises de position des confédérations syndicales, diffusion du discours de promotion de la RSE à l'ensemble des partenaires sociaux et état des politiques sociales internes des entreprises expliquent donc en partie les attitudes des militants syndicaux vis-à-vis du bénévolat d'entreprise. Il apparaît que la nature des engagements syndicaux et bénévoles d'entreprise et les relations à l'entreprise qu'ils façonnent permettent d'approfondir la compréhension des liens existant entre syndicalisme et bénévolat d'entreprise.

## **IV La promotion d'un mode d'engagement pacifié**

L'analyse des réactions syndicales au bénévolat d'entreprise incite à questionner la nature de l'engagement promu par les politiques de bénévolat d'entreprise. Il apparaît en effet que celles-ci participent d'une vision particulière de l'engagement, basée d'une part sur une vision des relations unissant les salariés et leur entreprise qui s'oppose en partie à la vision syndicale, et d'autre part sur la légitimation de « nouvelles » formes d'engagement qui tendent à décrédibiliser des engagements considérés comme plus « traditionnels », comme l'engagement syndical.

### **IV.1 Bénévolat d'entreprise, syndicalisme et vision de l'entreprise**

Syndicalisme et bénévolat d'entreprise sont tous deux pour tout ou partie très largement encadrés par le monde de l'entreprise et l'appartenance des individus à ce monde. Ces deux types d'engagement ne reposent cependant pas sur une vision commune des relations unissant les salariés et leur entreprise. Dans le cadre du bénévolat d'entreprise, ce lien est d'ordre affectif, d'inspiration communautaire. Le bénévolat est conçu comme un facteur d'unité entre l'ensemble des membres de l'entreprise, comme une occasion pour les salariés de se retrouver autour d'une activité et d'un objectif commun, quelles que soient leurs appartenances professionnelles et leur place dans la hiérarchie de l'entreprise. L'accent régulièrement mis, notamment chez La Compagnie, sur l'implication bénévole des plus hauts dirigeants de l'entreprise, participe de cette valorisation des qualités « humaines » ou de la générosité des cadres dirigeants.

En revanche, l'action syndicale s'articule autour de l'existence d'un contrat de travail entre salariés et employeurs, contrat destiné à encadrer la relation de subordination existant entre les deux parties, et s'inscrivant dans un ensemble de droits collectivement négociés entre représentants des salariés et employeurs. Cette vision, que l'on peut qualifier de « sociétaire » diffère de la vision « communautaire » portée par le



bénévolat d'entreprise. La vision contractuelle du travail contenue dans le code du travail peine à s'articuler avec cette conception communautaire des relations sociales. Cette opposition était déjà présente dans les critiques adressées au paternalisme<sup>463</sup> par le mouvement ouvrier, notamment parce qu'il dépossédait les syndicats de leur rôle de relais des revendications des salariés. Dan Ferrand-Bechmann cite Charles Gide et Charles Rist, qui dans leur *Histoire des doctrines économiques* critiquent les œuvres sociales des patrons protestants, car elles visent selon eux à « encourager les relations sympathiques entre le capital et le travail », et donc à minorer les conflits. André Gueslin souligne également que certaines œuvres sociales de la grande industrie du début du 20ème siècle « visent aussi à consacrer l'association du capital au travail »<sup>464</sup>.

Les syndicalistes rencontrés n'ont pas tous tenu le même discours sur la compatibilité d'un engagement syndical et d'un engagement bénévole d'entreprise. Les syndicalistes minoritaires de la Compagnie ont souligné l'incompatibilité entre engagement syndical critique et participation au mécénat, en assimilant celui-ci à un « patronage revu et corrigé » dans les relations qu'il était censé mettre en place entre direction et salariés. A l'inverse, les syndicalistes majoritaires ont insisté sur la présence parmi les correspondants et les responsables du bénévolat d'entreprise de nombreux syndiqués et élus issus de leur syndicat. Cette double appartenance est présentée comme une adhésion logique : le souci d'une société plus solidaire rapprocherait syndicalistes et bénévoles. A titre personnel, ces responsables syndicaux ont expliqué leur non adhésion à l'association par un manque de temps, alors que les élus du syndicat minoritaire ont insisté sur le caractère volontaire de leur retrait. Ainsi, le syndicat majoritaire préfère participer au mécénat par l'intermédiaire de ses membres, plutôt que d'abandonner entièrement cet outil à la direction ou à des salariés non syndiqués :

---

463 Comme le fait remarquer Gérard Noiriel (1988), le terme « paternaliste » est très péjorativement connoté, et contient l'idée de discipline, d'encadrement de la vie ouvrière à des fins disciplinaires, là où le patronage leplaysien cherche à adapter la main d'œuvre rurale à la grande industrie en s'appuyant sur un mode de relation traditionnel, plus que disciplinaire. Nous utilisons donc ici le terme « paternalisme » en nous référant aux politiques paternalistes adoptées dans la grande industrie de la fin du 19ème siècle, et non en tant que qualificatif péjoratif. Cette réflexion prolonge celle menée à la fin du chapitre trois.

464 FERRAND-BECHMANN Dan. *Bénévolat et solidarité*. Paris : Syros Alternative, 1992. 189 p. (coll. Essais) ; GUESLIN André. Le paternalisme revisité en Europe occidentale. *Genèses*, 1992, n°7, p.201-211 p. 205

Au départ, le point de vue syndical était très réticent, mais il l'est moins aujourd'hui. Si des gens font des trucs, que c'est organisé, pourquoi pas. S'il y a des retombées médiatiques pour la boîte, on n'est pas contre, faut bouffer, nous, on a envie de manger. [...] Le problème, c'est que l'entreprise peut s'en glorifier. Le PDG a eu une légion d'honneur au titre de sa politique sociale vis-à-vis d'associations en faveur des personnes défavorisées. Quand on voit des fois en interne, mais je pense pas que ça soit une volonté, que c'est dur d'aménager un poste de travail pour un handicapé.... Bon, c'est pas un problème fait exprès, mais quand on fait quelque chose, il faut tout mettre en conformité, et c'est difficile. [...] ça nous gratouille quand c'est fait de façon unilatérale et artificielle, mais si les valeurs sont bonnes, pourquoi pas ?

L'utilisation de l'engagement des salariés au profit de l'image de l'entreprise et de ses dirigeants soulève ainsi quelques réserves, mais l'on retrouve dans le discours de ces syndicalistes leur position à l'égard de l'ensemble des négociations dans l'entreprise, à savoir une perspective de négociation et de conciliation, avec en cas de situation difficile un objectif de moindre mal. Parallèlement, chez les syndicalistes minoritaires, le bénévolat d'entreprise fait l'objet d'une position plus contestataire et moins participative, à l'image de leurs positions vis-à-vis de la politique sociale de l'entreprise dans son ensemble.

Notons ici que la position des organisations syndicales françaises vis-à-vis de la nature des relations sociales dans l'entreprise couvre un spectre assez large. A notre connaissance, aucune confédération n'a pris de position officielle sur le bénévolat ou le mécénat d'entreprise, hormis la CFE-CGC, dès 1985, dans un numéro des *Dossiers de l'avenir* intitulé « Le mécénat d'entreprise du sponsorisme au parrainage »<sup>465</sup>. Cette publication commence par une déclaration de Paul Marchelli :

Modifier le dialogue social et imaginer d'autres relations entre la composante capital et la composante travail est un des fondements de notre doctrine, car l'entreprise doit devenir un lieu de rassemblement où se créent des synergies et une citoyenneté nouvelle.

Le mécénat est une expression de cette citoyenneté de l'entreprise et de son insertion dans son environnement.

---

465 CFE CGC, Les dossiers de l'avenir n°41, janvier 1991, « Le mécénat d'entreprise du sponsorisme au parrainage »

Paul Marchelli, « Vérité pour demain », 1985.

On le voit, la vision de l'entreprise portée par la CFE-CGC dans ce texte est très proche de celle portée par les politiques de bénévolat d'entreprise, et par le discours managérial de façon générale. Après un bref historique, la publication passe en revue les dispositions légales et fiscales issues des lois de 1987 et 1990. Puis elle souligne le passage de témoin entre les goûts personnels du dirigeant d'entreprise et les choix stratégiques des directeurs de la communication et/ou des relations publiques, des consultants ou des agences spécialisées. Le mécénat est décrit comme une nouvelle technique de communication, conçue comme plus subtile que la publicité traditionnelle. Des exemples étrangers sont donnés, notamment les Etats-Unis et le Japon. En conclusion, la publication prône l'association et la participation du personnel au mécénat, et notamment au choix des domaines soutenus :

Dans ce cadre [le mécénat « sans contrepartie »], il convient d'envisager sérieusement, non pas une consultation, mais une participation active du personnel aux choix de ces opérations, qui devront ainsi refléter l'adhésion du plus grand nombre.

Une structure légère, par exemple de quatre personnes (un représentant de la direction ou du conseil d'administration et une personne élue par collège) aurait la charge de la politique mécénale de l'entreprise : choix du domaine, suivi de l'opération, information de l'ensemble du personnel, etc...

La dotation budgétaire globale se ferait en liaison avec le conseil d'administration qui serait également informé des projets, le contrôle se faisant a posteriori, la loi ayant déjà défini le cadre d'action légal.

De même, une liaison avec le Comité d'Etablissement devrait être instituée afin de ne pas empiéter sur ses domaines d'intervention. Il ne s'agit pas de créer une structure concurrente ou complémentaire de celui-ci. Cette nouvelle structure, que l'on pourrait baptiser « Groupe-Mécénat », n'aurait pas du tout le même rôle ni les mêmes objectifs.

Ce « Groupe-Mécénat » aurait en charge l'image de l'entreprise à travers des actions de mécénat qui ne doivent en aucun cas se traduire par une diminution de l'activité et du budget du Comité d'Etablissement.

La création de cette structure et sa composition seraient la traduction dans les faits du discours des dirigeants d'entreprise sur la nécessaire

responsabilité du personnel, responsabilité partagée qui est, depuis toujours, l'un des axes majeurs des revendications de la CFE-CGC.<sup>466</sup>

Ainsi, dans cette publication, la CFE-CGC illustre bien les liens, conçus dans ce cas comme non conflictuels, entre bénévolat d'entreprise – il s'agit plus largement de mécénat – et syndicalisme. Au même titre que l'ensemble des politiques de l'entreprise, la politique de mécénat doit ici être co-dirigée avec les représentants du personnel, ou tout du moins de l'encadrement.

La valorisation d'une vision communautaire de l'entreprise dans le bénévolat d'entreprise, et l'utilisation des engagements bénévoles individuels à cette fin est explicitement présente dans le préambule de l'accord Cellphone : « *Cellphone affirme sa volonté d'assumer sa responsabilité sociétale en faisant de l'engagement individuel un nouveau défi collectif.* » Les salariés-bénévoles, notamment chez La Compagnie, sont ainsi intégrés à un collectif bénévole, lié par sa proximité à La Génèreuse, et de fait par sa proximité relative aux dirigeants de l'entreprise, présents lors des journées de bénévolat et des assemblées générales de l'association. Un syndicaliste de la Compagnie a d'ailleurs de lui-même souligné cette proximité à la direction partagée par salariés-bénévoles et syndicalistes : « *Personne ne peut rencontrer [le PDG et la direction] en dehors de la Génèreuse, sauf nous. Y'a que dans des endroits comme ça qu'on peut les rencontrer* ». Cette proximité se base sur une forme d'engagement en commun, autour d'associations familiales à l'ensemble des salariés-bénévoles, et non sur la base de négociation et d'intérêts potentiellement conflictuels comme dans le cas des relations entre direction et syndicats. Nous l'avons vu, la notion de famille est largement mise en avant par les dirigeants de la Compagnie lorsqu'ils s'adressent aux salariés-bénévoles lors de l'Assemblée générale de la Génèreuse et qu'ils soulignent leur « *bonheur de se sentir en famille avec vous tous* ». Ce discours fait fortement penser à celui rapporté par Marcel Donati, militant ouvrier dans l'industrie sidérurgique à Longwy, au sujet du paternalisme en place dans son usine dans les années 1960, lorsqu'il décrit la vision familiale de l'usine véhiculée par les discours patronaux<sup>467</sup>.

---

466 CFE-CGC, Ibid, p. 35

467 Entretien avec Marcel Donati, par Marianne Debouzy, *Le mouvement social*, n°144, juillet-septembre 1988. Nous avons cité ce passage dans le chapitre trois.

Là où le syndicalisme comprend en lui, y compris dans ses formes les plus réformistes et conciliantes, un regard critique sur la conduite des affaires de l'entreprise, ou du moins l'idée de la représentation d'intérêts potentiellement divergents, le bénévolat sous-entend une communion d'objectifs et d'intérêts. Les débats parlementaires étudiés dans le chapitre quatre contiennent ce renvoi de la vision syndicale de l'entreprise au rang d'un archaïsme, en l'opposant à une vision communautaire de l'entreprise. Ainsi, Gérard Trémège, député RPR, déclare, lors de la séance du 7 juillet 1987 :

Son [le mécénat] développement suppose en particulier que l'entreprise soit une communauté humaine dont les membres n'obéissent pas à des aspirations fondamentalement divergentes. Or, jusque dans un passé récent, de nombreux salariés vivaient dans la conviction, soigneusement entretenue par des forces politiques influentes, que l'entreprise était le terrain privilégié de la lutte des classes. Un tel climat ne manquait pas de réduire l'entreprise au rôle d'agent économique. Le mécénat apparaissait souvent, quand il existait, comme la « danseuse du président », pour reprendre une expression qui a connu un vif succès.

Le parallèle entre bénévolat d'entreprise et politiques paternalistes trouve ici une illustration qui nous semble convaincante : si les politiques de bénévolat d'entreprise et les politiques paternalistes n'ont pas systématiquement comme but premier de remettre en cause la légitimité, ou de concurrencer, les représentants du personnel – et de « faire écran à la fois à l'Etat et aux luttes de la cité »<sup>468</sup>-, elles aboutissent pourtant à renvoyer l'engagement syndical du côté d'une critique stérile et contre-productive et à promouvoir une forme d'engagement contradictoire avec l'engagement syndical. Comme l'a écrit Michel Pinçon,

Syndicalisme et paternalisme sont antinomiques. Cela va apparemment de soi lorsqu'il s'agit d'un syndicalisme prônant ouvertement une théorie de la lutte des classes. Mais même les syndicalismes de type réformiste constituent une négation des principes d'organisation paternaliste des rapports sociaux : celle-ci n'est pas compatible avec une organisation autonome des travailleurs. Et là encore les dispositions patronales, favorables à des discussions et

---

468 Nous reprenons l'expression d'André Gueslin lorsqu'il parle de la profonde intolérance au syndicalisme et à l'autonomie ouvrière de nombre de patrons paternalistes. GUESLIN André. Le paternalisme revisité en Europe occidentale. *Genèses*, 1992, n°7, p.201-211 p. 202

des arrangements individuels, rencontrent certaines dispositions ouvrières qui, par exemple, trouvaient leur compte dans les discussions autour du prix des pièces. Peut-être la relative faiblesse de l'implantation syndicale aux Aciéries Thomé, et dans nombre d'autres entreprises de la Vallée, malgré une population ouvrière qui vote massivement à gauche, a-t-elle à voir avec les pratiques paternalistes du patronat local qui, en favorisant les formes individuelles de discussion et de négociation, décourageaient d'autant ces formes collectives. Sur ce point aussi il n'est pas besoin de prêter aux patrons une stratégie consciente de ses fins. Le type de rapport qu'ils eurent avec la classe ouvrière était celui qui pouvait le mieux concilier les origines communes et les proximités maintenues avec les nouvelles places occupées dans l'espace social.<sup>469</sup>.

Ainsi, les politiques de bénévolat d'entreprise portent une vision de l'entreprise difficilement conciliable, pour la plupart des syndicats, avec une conception des relations sociales basée sur les notions de contrat et de subordination. En outre, le bénévolat d'entreprise est souvent présenté comme un mode d'engagement « nouveau » qui s'opposerait à des engagements plus traditionnels, dont l'engagement syndical ferait partie.

#### IV.2 L'engagement lié au bénévolat d'entreprise : l'« engagement distancié » comme rhétorique managériale

L'examen des politiques de bénévolat d'entreprise au travers des réactions syndicales incite à analyser la nature de l'engagement des salariés-bénévoles. En effet, il apparaît que la valorisation de l'engagement des salariés-bénévoles par les directions d'entreprise porte en creux la critique de formes d'engagement conçues comme surannées.

---

469 P. 102 in Pinçon Michel, « Un patronat paternel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1985, vol 57, n°1, p.95-102

A première vue, le bénévolat d'entreprise semble très bien se prêter à une analyse en terme d' « engagement distancié »<sup>470</sup>. Si le type de bénévolat d'entreprise promu par Cellphone implique une certaine fidélité à l'association ou à la structure auprès de laquelle le salarié exerce son bénévolat - la longévité de l'engagement étant une condition nécessaire à l'obtention du statut de « *collaborateur citoyen* », et les salariés exerçant des activités de tutorat devant s'engager pour une année scolaire - , le type de bénévolat promu par la Compagnie, et par la plupart des grandes entreprises, françaises et américaines, que nous avons étudiées, semble plus volatile. Le bénévolat promu par la Compagnie permet ainsi aux salariés de s'impliquer auprès d'une association d'aide à des enfants handicapés un week-end, auprès d'une maison de retraite la semaine suivante puis dans une journée de rénovation de locaux d'une association de réinsertion le mois suivant. Il repose sur l'idée que les salariés recherchent des engagements courts et diversifiés. Ce « zapping »<sup>471</sup> d'un public à l'autre, d'un type d'action à un autre, semble à première vue valider l'analyse faite notamment par Jacques Ion de l'évolution récente de l'engagement. Jacques Ion appelle « engagement distancié »<sup>472</sup> une forme d'engagement bénévole qui s'opposerait, par son caractère volatile et son orientation vers une action directe, aux engagements bénévoles militants exercés dans de grandes associations nationales, situées au sein de constellations associatives, comme les associations liées au Parti Communiste par exemple. Il s'agit alors d'opposer métaphoriquement cet engagement distancié, comparé à un *post-it*, à l'engagement militant dans un syndicat ou un parti, incarné par le timbre : « Un engagement symbolisé par le post-it, détachable et mobile : mise de soi à disposition, résiliable à tout moment »<sup>473</sup>. En outre, le bénévolat d'entreprise valorise un type d'engagement dont l'environnement légitime est celui de l'association, et non du syndicat ou du parti. On retrouve dans le discours de Nadine Henriot, présenté dans l'extrait d'entretien qui figure dans le chapitre précédent, certains des traits qui selon Jacques Ion caractérisent un engagement « distancié » : elle valorise le fait de pouvoir faire diverses activités bénévolat, de pouvoir choisir activité par activité, de pouvoir « découvrir » les activités

---

<sup>470</sup> Ion Jacques, 1997, *La fin des militants ?*, coll. Enjeux de société, Editions de l'Atelier, Paris, 124 p

<sup>471</sup> L'expression est de Jean- Pierre Worms, dans « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projets*, n°264, hiver 2000-2001, p.35-43

<sup>472</sup> Ion Jacques, *ibid*

<sup>473</sup> Ion Jacques, *ibid.*, p.81



bénévoles, de pouvoir participer ou non, et elle revendique la possibilité de faire varier ses espaces d'engagement, d'où son relatif désinvestissement de la paroisse au sein de laquelle elle s'implique.

Si l'analyse des pratiques des salariés-bénévoles fait effectivement apparaître le caractère « pratique » d'un engagement pouvant s'insérer dans l'emploi du temps des salariés, en leur permettant de découvrir des associations variées et de ne pas s'engager sur le long terme, de façon fixe, elle ne doit pas dissimuler l'attachement réel qu'une partie des salariés bénévoles témoignent vis-à-vis des structures de bénévolat d'entreprise et de leurs responsables, et vis-à-vis de l'entreprise en général, nous l'avons montré. Pour les salariés-bénévoles réguliers et « piliers », le terme d'engagement distancié ne convient que très partiellement : si leur action n'a pas une cohérence forte du point de vue des publics aidés, elle leur demande un temps parfois considérable et tous ont insisté sur l'importance de leurs convictions « sociales », sur leur volonté de consacrer une partie de leur temps à l'amélioration du sort d'un « autre » considéré comme moins bien loti. Le fait que des salariés-bénévoles aient symboliquement déchiré un papier devant Daniel Fargeau, comme le raconte Perrine Wallon, montre également que les salariés-bénévoles sont loin de prendre à la légère leur adhésion au bénévolat d'entreprise, et que, malgré l'absence d'une adhésion formelle, ils utilisent les codes de l'engagement « traditionnel » basé sur la délivrance d'une carte d'adhérent. Un entretien avec un salarié-bénévole de la Généreuse, âgé d'une quarantaine d'années et étant correspondant de la Généreuse sur son lieu de travail depuis cinq ans, illustre bien à la fois le sentiment de s'engager de façon moins contraignante par le biais du bénévolat d'entreprise, et l'engagement réel qui découle de la participation au bénévolat d'entreprise :

Moi pour avouer, j'ai toujours été attiré plus ou moins par le bénévolat, mais c'est vrai qu'à l'extérieur quand on rentre dans une association, c'est beaucoup d'investissement, voire des fois, bon, c'est clair ils manquent souvent de bénévoles aussi, donc ça va être trois jours par semaine, à des heures régulières, enfin, bon, c'est vraiment beaucoup d'investissement, et quand vous avez des enfants, une vie de famille, bon, une vie comme tout le monde, c'est difficile de s'engager, parce bon, du moment où vous vous engagez, bon voilà, il faut tenir ses engagements, hein. Alors que là, l'avantage au moins avec la Généreuse, c'est que quand on a du temps, on peut le faire, c'est pas prendre la Généreuse pour de l'intérim, hein, loin de là, mais enfin, au moins, quand on peut, on le fait, quand on peut pas, bon,



ben, forcément on s'investit pas, hein, on va pas aller dire « j'y vais » si c'est pour pas y aller. Ça apporte des deux côtés. En tant que salariés on s'est découverts différemment aussi, ça a quand même apporté des liens, nous en tous les cas, la petite équipe de bénévoles, c'est fort. [...] Et puis aussi on voit des gens différents, et on fait des trucs différents. Je défends pas une cause, je suis là pour les causes qui ont besoin de monde.

La référence à l'« extérieur » montre l'importance de l'entreprise dans la façon dont ce correspondant conçoit sa vie. Celle-ci est conditionnée par l'appartenance ou non à la sphère d'influence de l'entreprise, qui génère un « entre-soi » que recherchent les salariés bénévoles. L'appartenance à un groupe de salariés-bénévoles rend l'engagement dans le bénévolat d'entreprise assez peu volatile, et difficilement résiliable. Les salariés-bénévoles que nous avons rencontré, en France comme aux Etats-Unis, manifestaient tous une forme de fidélité soit à la structure de bénévolat d'entreprise, soit à certaines activités de bénévolat d'entreprise qui leur tenaient à cœur, que la fréquence de leur participation soit d'une ou deux fois par an à plusieurs fois par mois.

Le fait de ne pas défendre une cause précise mais d'en servir plusieurs est revenu dans de nombreux entretiens. Les salariés-bénévoles, nous l'avons dit dans le chapitre précédent, valorisent l'obtention de résultats immédiats. Le bénévolat d'entreprise s'inscrit alors dans la « culture de l'action finalisée » analysée par Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd<sup>474</sup>, qui s'oppose à une culture de l'engagement axée sur le traitement des causes des problèmes sociaux. La valorisation des résultats du bénévolat, en termes de nombre de bénéficiaires, de repas servis, de mètres carrés rénovés, de systèmes informatiques mis en place, qui est omniprésente dans les rapports de développement durable ou de « responsabilité sociale » des entreprises mécènes, tend à conforter cette orientation. L'accent mis sur l'action nous semble à cet égard beaucoup plus caractéristique de l'engagement des salariés-bénévoles qu'une analyse en terme d'engagement distancié, impliquant un retrait possible à tout moment.

En revanche, il a été frappant de constater que, dans le cas de la Compagnie, la direction du mécénat reprenne à son compte l'analyse de l'engagement distancié, et l'un

---

474 Havard Duclos Bénédicte et Nicourd Sandrine (2005) *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Payot, Paris, 212 p.

de ses corollaire, l'analyse de l'engagement « zapping ». Daniel Fargeau a ainsi écrit, dans la lettre mensuelle d'avril 2005 de La Généreuse, dont l'éditorial était intitulé « Crise du bénévolat ? » :

Si l'on en croit la presse quotidienne récente, il y aurait une crise du bénévolat [Il cite l'étude du Cerphi, *La France bénévole*<sup>475</sup>]. Certes, la France peut se féliciter de compter plus de 12 millions de bénévoles, mais si la quantité est là, on semble s'interroger sur la qualité ! Il y aurait des « vrais » bénévoles et sans doute des « faux » ; en fait l'étude distingue les bénévoles occasionnels, de plus en plus nombreux, et les bénévoles réguliers dont le nombre s'effrite régulièrement. Ce bénévolat régulier est celui qui, dans les associations, assume des responsabilités (dirigeant, animateur...) tout au long des périodes où l'association a ses activités ; il est plus militant et souvent âgé ou alors il a moins de 30 ans. Il représente environ 3 millions de personnes. Le bénévole occasionnel serait un amateur du « zapping », il cherche plus d'action et de résultats visibles ; il serait moins fidèle mais très mobilisable sur de courtes périodes. Et bien moi, ces « zappeurs » je les aime bien et je les connais bien parce qu'ils correspondent aux bénévoles de La Généreuse, à vous donc. Il faut des bénévoles des deux catégories pour que le système fonctionne bien [...].

On retrouve ici ce qu'Annie Collovald a appelé une « évasion hors du cadre scientifique » du discours sur l'engagement distancié<sup>476</sup>. Dans cet éditorial, Daniel Fargeau reprend les termes vulgarisés de l'analyse de l'émergence d'un bénévolat « volage » et en demande de résultats concrets, pour souligner que ce « nouveau » bénévolat est au centre de la Généreuse, et qu'il a une utilité sociale certaine. Il nous semble que le fait d'assimiler le bénévolat des salariés-bénévoles à ce « zapping » ou à l'« engagement distancié » remplit trois fonctions, qu'Annie Collovald a soulignées. Cette « nouvelle idéologie de l'engagement » met l'accent sur l'individu et ses

---

<sup>475</sup> Le Cerphi publie régulièrement des données de seconde main sur le bénévolat et les dons privés au secteur associatif. *La France bénévole* reprend l'essentiel des conclusions de Jean-Pierre Worms et de Jacques Ion, le premier défendant une vision du monde associatif très conforme à celle de l'« idéologie associative dont nous avons parlé dans la première partie de la thèse » : les associations sont un terreau privilégié, pour cet auteur, de cohésion sociale. *La France bénévole* est publiée par le Cerphi, France Bénévolat, avec le soutien du ministère de la vie associative.

<sup>476</sup> Collovald Annie, « Pour une sociologie des carrières morales », p.177-229, in Collovald Annie (dir.), *L'humanitaire ou Le management des dévouements: enquête sur un militantisme de solidarité internationale en faveur du Tiers-monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002, 233 p.

compétences propres. Elle comprend également une façon de parler de l'engagement « autorisant des justifications publiques du militantisme mêlant, ce qui était impensable auparavant, intérêt et désintérêt, service de soi et dévouement aux autres, bonheur privé et vertu civique »<sup>477</sup>. Enfin, la conception de l'engagement comme un contrat, que l'on peut conclure et résilier à volonté, autorise une prise de distance vis-à-vis des engagements traditionnels, qui revient surtout à prendre de la distance vis-à-vis des voies de formation traditionnelle des élites syndicales et politiques actuelles, plutôt labellisées à gauche.

L'utilisation des notions de « zapping » et d'« engagement distancié » qui met l'accent sur l'individu et ses compétences s'intègre efficacement dans le discours managérial utilisé dans les entreprises étudiées<sup>478</sup>. La popularité de l'utilisation des compétences des salariés au profit d'organisations non lucratives auprès des responsables du mécénat répond également à ce mouvement.

Quant à la valorisation par les responsables du bénévolat des rétributions obtenues par les salariés-bénévoles, elle est très fréquente. Oliver Clark nous a ainsi expliqué que certains de ses amis qui travaillent dans le *nonprofit sector* ou le secteur public, étaient soupçonneux vis-à-vis de la pression qui pouvait être exercée sur les salariés afin qu'ils participent au bénévolat d'entreprise. Oliver a déclaré leur répondre que même si certains salariés ne venaient que parce qu'ils ne voulaient pas déplaire à leur supérieur hiérarchique – dans le cas d'activités organisées pour un service entier de l'entreprise – ils repartaient tellement satisfaits et contents d'avoir participé, du fait des résultats obtenus et des rencontres faites, que la pression qui les avait amenés là importait peu. Susan Green a elle aussi insisté sur le fait que les salariés-bénévoles tiraient du bénévolat d'entreprise au moins autant de satisfaction qu'ils n'aidaient les bénéficiaires des organisations non lucratives. Nous l'avons évoqué, si les rétributions du bénévolat

---

<sup>477</sup> p. 12, Collovald Annie, « Introduction », in Collovald Annie (dir.), *L'humanitaire ou Le management des dévouements: enquête sur un militantisme de solidarité internationale en faveur du Tiers-monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002, 233 p.

<sup>478</sup> Pour l'analyse de l'accent mis sur la compétence, l'individu et la culture du résultat, nous renvoyons notamment à Gollac Michel et Volkoff Serge, 1996, « Citius, altius, fortius ; l'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, septembre, p.54-67, et Balazs Gabrielle et Faguer Jean- Pierre, 1996, « Une nouvelle forme de management : l'évaluation », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, septembre, p.68-78

d'entreprise sont minimisées par les salariés-bénévoles, qui les mettent systématiquement au deuxième plan de leurs motivations derrière l'envie d'« être utile » ou de « *give back* », il n'en demeure pas moins qu'elles sont toujours évoquées, et que leur existence fait partie des arguments d'ordre économique présentés pour légitimer l'investissement consenti par les directions d'entreprise dans le bénévolat d'entreprise. Ainsi, la rhétorique qui entoure l'analyse d'un engagement « distancié » rend tout à fait compatible un engagement bénévole vécu comme sincère par les salariés-bénévoles avec l'obtention de rétributions, symboliques ou relationnelles, dans le cadre professionnel.

Enfin, la valorisation d'un engagement à la carte nous apparaît comme une façon de décrédibiliser l'engagement syndical de façon plus ou moins ouverte. Celui-ci appartient au domaine des engagements « traditionnels », et donc dépassés. Le bénévolat d'entreprise valorise un engagement basé sur l'expertise technique, dans le cas de l'utilisation de compétences professionnelles comme chez Cellphone<sup>479</sup>, ou déconnecté du traitement des causes du « malheur », dans le cas de soutiens ponctuels à des associations multiples comme chez La Compagnie, et participe à une forme de déclassement d'engagements plus politisés, comme l'engagement syndical. Le discrédit jeté par les dirigeants d'entreprise, les responsables du bénévolat d'entreprise, mais également par les salariés-bénévoles, sur les d'opposition et de conflits d'intérêt, valorise le bénévole aux dépens du militant, porteur potentiel d'une vision peu consensuelle des intérêts présents dans l'entreprise.

L'usage des analyses en terme d'« engagement distancié », pour aussi séduisant qu'il puisse paraître en faisant du bénévolat d'entreprise une forme d'engagement parfaitement compatible avec un air du temps réel ou imaginé, nous semble susceptible de masquer le fait que ces analyses décrivent peut-être moins la réalité de la nature de l'engagement des salariés-bénévoles qu'elles n'aboutissent à conformer cet engagement à la rhétorique managériale en cours dans le monde des grandes entreprises.

---

479 A l'image des clubs CODEV d'EDF, qui valorisent la figure de l'expert humanitaire. Voir Collovald, *ibid.*

## Conclusion

La vision communautaire de l'entreprise que le bénévolat d'entreprise porte ou soutient, et ses implications sur la vie professionnelle des salariés doivent inciter à analyser cette forme de mécénat comme une politique managériale. La forme d'engagement qu'il suppose laisse entrevoir également sa dimension politique. L'analyse de l'engagement des salariés-bénévoles et le miroir offert au bénévolat d'entreprise par le syndicalisme permettent ainsi d'illustrer comment le bénévolat d'entreprise s'insère dans une vision de l'entreprise qui porte bien au-delà des frontières juridiques de celle-ci sa propre valorisation. On retrouve alors dans ce passage de Jean-Pierre Le Goff les traits que nous avons analysés dans les chapitres précédents : « L'entreprise moderne se veut aux antipodes d'un passé qu'on déclare définitivement révolu. Finis le XIX<sup>ème</sup> siècle, le despotisme patronal, finis le taylorisme et ses avatars. [...] Cadres, ouvriers et employés deviennent des « collaborateurs » partageant les mêmes valeurs, le même projet collectif. [...] Dans une société en mal de références communes, l'entreprise moderne devient une communauté éthique, reprenant à son compte et mettant en pratique les valeurs humanistes oubliées. Elle s'affirme comme le pôle de l'excellence dans tous les domaines, proclame haut et fort sa mission sociale et culturelle ; l'entreprise moderne se veut citoyenne et exige sa part de responsabilité dans les affaires de la cité. La culture et l'éducation, déclare-t-on c'est aussi et surtout l'affaire des entreprises. Le discours managérial est intarissable pour nous décrire les vertus de l'entreprise moderne. »<sup>480</sup>.

Nous allons voir dans le dernier chapitre comment les politiques de bénévolat d'entreprise illustrent ce mouvement du monde des grandes entreprises vers la prise en

---

480 P. 11 in Jean-Pierre Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, Ed. La Découverte, Coll. Cahiers libres/Essais, 1992

charge d'une partie de l'intérêt général, par le biais de partenariats avec le monde social du bénévolat.

## **Chapitre 8 : Bénévolat d'entreprise et organisations non lucratives**

Nous allons dans ce chapitre analyser la façon dont le bénévolat d'entreprise s'inscrit dans les relations entre organisations non lucratives et entreprises<sup>481</sup>. Nous avons vu que les organisations non lucratives sont, par leurs besoins en termes de fonds, de matériel et de main d'œuvre bénévole au centre des politiques de mécénat en général, et de bénévolat d'entreprise en particulier. En outre, les relations avec les organisations non lucratives constituent une tâche essentielle pour les responsables du mécénat d'entreprise, du choix des associations qui vont recevoir les fonds et les salariés-bénévoles de l'entreprise à l'organisation des activités de bénévolat. Enfin, le soutien qui leur est apporté justifie l'existence et le maintien des politiques de bénévolat d'entreprise, y compris aux yeux des salariés critiques à l'égard de ce dernier.

Les relations entre les entreprises et les organisations non lucratives, au travers du mécénat d'entreprise, ont assez fortement évolué au cours des dix à quinze dernières années, en France et aux Etats-Unis. La première partie de la thèse a analysé l'évolution du mécénat des grandes entreprises vers plus de stratégie et de rationalisation. Le bénévolat d'entreprise entre dans ce cadre, en ce qu'il incarne l'intégration d'objectifs de gestion des ressources humaines et d'image publique, et l'orientation vers des causes sociales en accord avec les domaines d'intervention plébiscités par les organisations professionnelles. Nous allons montrer comment le bénévolat d'entreprise témoigne de deux tendances en cours dans les relations entre organisations non lucratives et entreprises. D'une part, la promotion d'un idéal du « partenariat » entre organisations non lucratives et entreprises, au cœur duquel se situe le bénévolat d'entreprise, aboutit à l'adoption par les premières de normes et de logiques propres aux secondes qui peuvent nuire aux missions sociales du secteur non lucratif. D'autre part, le bénévolat

---

<sup>481</sup> Nous retenons ici le terme « organisations non lucratives » pour désigner ces organisations dans les deux pays, et réservons « association » aux associations françaises.

d'entreprise s'inscrit d'autant plus dans ce mouvement qu'il est devenu l'objet d'un marché, au sein duquel des intermédiaires sont apparus, renvoyant partiellement les bénéficiaires du secteur non lucratif dans l'ombre.

Notons dès à présent que la plupart des données de terrain utilisées dans ce chapitre sont américaines. Ce déséquilibre s'explique par l'antériorité des politiques de bénévolat d'entreprise américaines vis-à-vis des politiques françaises : celle-ci, additionnée à la concentration très importante de grandes entreprises dans la région de New York, explique que les partenariats entre entreprises et secteur non lucratifs soient plus développés d'un côté de l'Atlantique que de l'autre. L'analyse va cependant montrer que la nature de ces partenariats est très proche dans les deux pays.

### ***Partenariat et stratégie au cœur du bénévolat d'entreprise***

Le terme de partenariat, ou *partnership* en anglais, est omniprésent lorsqu'on étudie les relations entre organisations non lucratives et entreprises. Nous avons pu mener des entretiens formels et informels avec treize salariés associatifs français, travaillant dans onze associations différentes, et treize salariés de *nonprofit organizations*, représentant huit organisations. Nous avons cherché à rencontrer ces salariés parce qu'ils s'occupaient des relations avec les entreprises de façon générale, ou, plus particulièrement, de l'accueil des salariés-bénévoles, et qu'une ou plusieurs des entreprises que nous étudions finançait leur organisation. Ces salariés se situent, avec les responsables du mécénat que nous avons étudié dans le chapitre cinq, à l'interface entre entreprises et organisations non lucratives. La dénomination des attributions professionnelles de ces salariés illustre cette position, et, souvent, la prégnance de la notion de partenariat : « chargé des relations avec les entreprises », « *in charge of corporate relations* », « chargé de partenariats », « *in charge of corporate partners* », « chargé de mission partenariats entreprises », autant de termes qui dessinent le rôle de ces salariés : recruter de nouveaux mécènes et entretenir les relations avec les entreprises déjà mécènes. Quand ils parlent des entreprises qui financent ces organisations, ces salariés reprennent les termes qui sont utilisés dans la communication institutionnelle des organisations non lucratives : partenaires, *corporate partners*, mécènes sont les dénominations les plus courantes.



Derrière l'utilisation de ces termes, la vision d'une relation que les acteurs qualifient de « gagnant-gagnant » s'impose. Organisations non lucratives et entreprises trouveraient toutes plusieurs avantages, de nature différente, à l'établissement de relations autour du bénévolat d'entreprise, ou dont le bénévolat d'entreprise ferait partie.

Les relations entre entreprises et organisations non lucratives font l'objet d'une littérature académique assez abondante aux Etats-Unis. Une partie conséquente de celle-ci émane des Business Schools, et notamment de la Harvard Business School et de la Stanford Business School – qui influencent notamment respectivement les milieux d'affaires de la Côte Est et de la Silicon Valley. Cette littérature normative, d'inspiration fortement managériale, propose aux salariés des entreprises et des organisations non lucratives des diagnostics et des outils permettant de tirer au mieux profit de ces relations ; d'autre part, une littérature plus sociologique examine la nature de ces relations et leurs effets sur le fonctionnement des organisations en présence. L'ensemble de cette littérature part du constat du caractère inévitable des relations entre secteurs lucratifs et non lucratifs, notamment dans un contexte de diminution ou de stagnation des fonds publics<sup>482</sup>.

La notion de partenariat et la mise en valeur des avantages pour chaque partenaire ont connu un essor conséquent depuis les années 1980, et surtout depuis les années 1990. L'article de Craig Smith, « The New Corporate Philanthropy », paru en 1994 dans la *Harvard Business Review* en est une bonne illustration : l'auteur y récapitule les avantages que les entreprises peuvent attendre du mécénat d'entreprise, et insiste sur le fait que cette forme d'intérêt bien compris contribue au bien-être de la société<sup>483</sup>. L'amélioration de l'image de l'entreprise, l'augmentation de la productivité des salariés, l'incitation à la coopération entre les différents secteurs de l'entreprise sont au nombre des retombées positives associées à ce mécénat qualifié de « stratégique ». Les entreprises sont incitées à intervenir dans le traitement des problèmes sociaux de façon plus large et plus directe qu'elles ne le faisaient dans le cadre d'un mécénat plus

---

<sup>482</sup> GALASKIEWICZ Joseph, SINCLAIR COLMAN Michelle. Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations. in POWELL Walter W. *The Nonprofit Sector, A Research Handbook*. New Haven : Yale University Press, 2006, 672 p.

<sup>483</sup> SMITH Craig. The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 105-116

classique, qualifié de « purement philanthropique ». Cette distinction entre une philanthropie caractérisée par l'octroi de fonds sans lien avec l'activité économique de l'entreprise, et un mécénat stratégique conçu comme un investissement traverse la littérature managériale et sociologique sur les relations entre entreprises et organisations non lucratives. Des auteurs comme Michael Porter ou Peter Drucker, dont l'influence sur le management des grandes entreprises américaines est considérable, ont ainsi souligné ce que le monde de l'entreprise était susceptible d'apporter au secteur non lucratif, au-delà de fonds versés par les structures de mécénat, mais aussi par les services de marketing et de ressources humaines – eut égard aux retombées positives sur l'activité des entreprises énoncées précédemment<sup>484</sup>. Craig Smith parle à ce sujet de « *real corporate muscle* »<sup>485</sup> : les entreprises peuvent apporter aux organisations non lucratives des conseils en management, du soutien technologique et en communication, et des salariés-bénévoles. Le bénévolat d'entreprise, et la promotion qui en est faite dans les milieux d'affaires, notamment par des organisations professionnelles comme le Committee Encouraging Corporate Philanthropy ou l'Institut du Mécénat de Solidarité, s'intègrent ainsi complètement dans la rhétorique managériale issue des *Business Schools* : il est supposé apporter aux entreprises et aux associations « le meilleur des deux mondes », comme nous l'a expliqué le responsable des partenariats d'une association française.

### ***L'impact social et la portée politique : les zones d'ombre des partenariats***

L'analyse de cette littérature managériale incite à deux réflexions, que nous allons développer dans ce chapitre. D'une part, les notions de collaboration et de partenariat portent une vision très positive des relations entre entreprises et organisations non lucratives, qu'il convient de modérer, notamment au vu de la difficulté à mesurer l'impact réel de ces relations sur les missions des organisations non lucratives et sur la situation sociale de leurs bénéficiaires. Pierre Charron, co-fondateur d'une ONG française dans les années 1980 devenu co-actionnaire d'un cabinet de conseil de mécénat d'entreprise, a ainsi souligné, lors d'un entretien, qu'il n'aimait pas le mot

---

<sup>484</sup> PORTER Michael E, KRAMER Mark R.. *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1999, p. 121-130; DRUCKER Peter F.. *Managing the Nonprofit Organization: Practice and Principles*, Guilford: Butterworth-Heinemann, 1990, 178p.

<sup>485</sup> SMITH, *ibid.*, p.106

partenariat, connoté trop positivement, et qu'il lui préférerait mécénat, qui rendait mieux compte de la position de financeur de l'entreprise, et de la dimension intéressée de ce financement. Julien Damon remarque lui aussi que la notion de partenariat, qui en France est associée depuis les années 1980 au thème de la rénovation de l'intervention publique et à la délégation d'une partie des missions de service public à des organisations privées, bénéficie d'une connotation positive, qui cache souvent une relation tout à fait inégalitaire entre les parties. L'auteur écrit ainsi au sujet des partenariats entre Etat et organismes de droit privé que l'Etat est « un partenaire particulier qui impose, finance, arbitre et contrôle »<sup>486</sup>. A ces divers titres, l'Etat apparaît comme un partenaire pour le moins envahissant, avec lequel l'établissement des termes d'un échange équilibré est pour le moins difficile. En conséquence, la notion de partenariat présente « les risques d'euphémiser l'adversité, de gommer la conflictualité » et « suppose une communauté d'idées, [...] qui privilégie la collégialité plus que l'unilatéralité »<sup>487</sup>. Il nous semble que le monde de l'entreprise apparaît, à l'image de l'Etat dans certains de ses partenariats, comme un « partenaire particulier », qui choisit ses « partenaires » non lucratif selon certaines exigences, et leur impose certains modes de fonctionnement qui peuvent mettre en cause la qualité ou la nature des missions sociales qu'elles poursuivent. La valorisation du consensus que porte la notion de partenariat cache ainsi, dans certains cas, l'existence d'intérêts tout à fait divergents.

---

<sup>486</sup> DAMON Julien. La dictature du partenariat, *Informations sociales*, n°95, p. 34-49, p. 37

<sup>487</sup> DAMON, *ibid.*, p. 48

## **I L'idéal du partenariat : la rencontre fructueuse entre deux mondes ?**

Le bénévolat d'entreprise instaure ainsi entre organisations non lucratives et entreprises des relations qualifiées par une partie de la littérature académique, et par les acteurs de terrain eux-mêmes, de collaboration, ou de partenariat. Cette notion, qui porte une vision normative de la nature de ces relations que l'on peut résumer par l'expression « gagnant-gagnant », repose sur l'idée d'un échange de qualités, ou de traits propres, entre secteur lucratif et secteur non lucratif, qui bénéficierait aux deux parties. L'analyse du bénévolat d'entreprise permet de questionner l'effet de cet échange sur la mission sociale que poursuivent les organisations non lucratives.

Précisons que nous n'examinons ici que les activités de bénévolat effectuées en groupe, qui sont celles à propos desquelles nous avons pu observer l'établissement de partenariats entre entreprises et organisations non lucratives. Nous n'avons en effet pas pu, faute de contacts, rencontrer des salariés d'organisations ayant accueilli des salariés-bénévoles dans le cadre de l'utilisation individuelle de leurs compétences professionnelles.

### **I.1 Les termes de l'échange : valeur associative ajoutée et modèle de l'entreprise**

Nous allons analyser quelles sont les qualités qu'entreprises et organisations non lucratives attendent de leurs « partenaires » potentiels. Nous avons vu dans le chapitre cinq que les responsables du bénévolat d'entreprise consacrent une partie non négligeable de leur temps à choisir les organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles, et à signifier des fins de non-recevoir à de nombreuses autres. Les salariés des organisations non lucratives sont au contraire, pour la plupart d'entre eux, dans une position de demandeurs : les entreprises représentent pour eux des sources de financement potentiellement considérables, mais ces moyens financiers et matériels font l'objet d'une concurrence importante entre organisations non lucratives. Marie Loison a montré que le terme de concurrence était mal accepté par certaines associations

françaises du domaine de la prise en charge de la question du logement des personnes défavorisées<sup>488</sup>. Ces associations, si elles reconnaissent l'existence d'une multiplicité d'associations faisant appel aux fonds publics et à la générosité privée, n'en refusaient pas moins l'usage du mot concurrence pour le secteur non lucratif. Il nous est apparu que les salariés associatifs<sup>489</sup> français et américains employaient assez facilement le terme de concurrence, et parfois en des termes très clairs, comme ce fut le cas d'un salarié américain qui a évoqué une « *dreadful competition* » entre les *nonprofit organizations* en recherche de fonds privés. Un autre a déclaré qu'il y avait vraiment de la concurrence (« *there's definitely competition* »), mais que son organisation, qui s'occupe d'enfants à Harlem, avait un avantage sur les autres car « *we have a great model, and our CEO advocates for us* »<sup>490</sup>. Ce salarié a ainsi utilisé directement des termes liés au monde de l'entreprise : l'organisation a un modèle – qui serait qualifié de business model dans une entreprise –, dont son dirigeant fait la promotion.

Nous reviendrons dans le cours du chapitre sur la concurrence qui existe entre organisations non lucratives, et les raisons qui peuvent expliquer l'usage de ce terme par les salariés associatifs rencontrés, contrairement à ceux auxquels a été confrontée Marie Loison. Quoiqu'il en soit, les organisations non lucratives sont, dans la grande majorité des cas, en position de faiblesse relative vis-à-vis du monde de l'entreprise : elles ont besoin de moyens financiers et matériels, et doivent convaincre les services de mécénat de choisir leur dossier plutôt qu'un autre. En conséquence, l'établissement des partenariats et leur déroulement se font, dans la grande majorité des cas, sur la base d'une inégalité de fait entre entreprises et organisations non lucratives. La dépendance financière des organisations non lucratives vis-à-vis des entreprises s'est notamment manifestée dans la conduite de notre terrain. En effet, malgré l'absence de services de relations publiques dans les *nonprofit organizations* américaines, il a été impossible d'enregistrer les entretiens, et tous nos interlocuteurs, français et américains, ont très clairement manifesté leur souhait de voir leur anonymat préservé. Nous n'avons pu enregistrer que très peu d'entretiens, y compris en France. Une salariée d'une grande

---

<sup>488</sup> LOISON Marie. Concurrence associative et qualité de la prise en charge des sans domicile, Colloque « Le travail associatif », Université Paris 10, Nanterre, 10 et 11 mars 2008.

<sup>489</sup> Nous faisons ici le choix de désigner par « salariés associatifs » les salariés français et américains que nous avons rencontré, et qui étaient en charge des relations avec les entreprises dans des associations et des *nonprofit organizations*.

<sup>490</sup> « Nous avons un très bon modèle, et notre PDG en assure la promotion »

association française nous a même rappelé, après l'entretien, pour s'assurer que nous garantirions son anonymat, car un article de presse non anonymisé lui avait posé quelques problèmes avec un responsable du mécénat quelques semaines avant. Une association que nous avons contactée suite à un partenariat entretenu avec la Compagnie a refusé, sans explication, de nous recevoir. Quelques jours après, nous avons reçu un coup de fil de l'un des salariés de la Généreuse, nous informant qu'il était au courant que nous étions en train de contacter les associations « partenaires » de la Généreuse, et qu'il souhaitait que je l'en informe. Cette association avait donc jugé bon de demander l'autorisation à la Généreuse de répondre à notre demande. Nous avons, suite à cette mésaventure, particulièrement pris soin de rassurer nos enquêtés sur le respect de l'anonymat lorsqu'ils le demandaient. En outre, nous avons cherché à approfondir la question de la nature des relations existant entre associations et entreprises. Dans la suite de ce chapitre, nous donnons le nom des organisations non lucratives que nous avons étudiés lorsque celui-ci ne compromet ni l'identité des enquêtés, ni les relations de l'organisation avec ses financeurs.

### **I.1.1 La valeur associative ajoutée : avoir un impact positif et visible sur la société**

Lorsqu'ils recherchent une organisation non lucrative susceptible d'accueillir des salariés-bénévoles, les responsables du mécénat prêtent une attention particulière au domaine d'intervention des organisations, au type de tâche qui sera demandé aux salariés-bénévoles, et à la visibilité publique et médiatique qui pourra entourer l'activité des salariés-bénévoles.

Nous allons décliner les traits qui font d'une organisation non lucrative un partenaire idéal pour le monde de l'entreprise en étudiant particulièrement l'organisation Habitat for Humanity, et en mettant les pratiques de cette organisation en regard de celles d'autres structures, ayant autant de succès auprès des entreprises, ou au contraire ne bénéficiant pas de la même popularité. Nous choisissons de centrer l'analyse sur l'exemple d'Habitat for Humanity parce que cette organisation présente la plupart des traits qui séduisent particulièrement les responsables du mécénat,

notamment la possibilité d'organiser des activités de bénévolat aux résultats concrets, sur une journée, au profit d'une organisation bénéficiant d'une très bonne image dans l'opinion publique.

### ***Habitat for Humanity : présentation succincte***

Habitat for Humanity est une *nonprofit organization* américaine dont la mission est de construire des logements bon marché pour les gens mal logés. Les familles bénéficiaires deviennent propriétaires de leur logement. Pour ce faire, elles participent à la construction de leur maison, et remboursent un prêt sans intérêt à Habitat for Humanity. Le prix des maisons correspond au prix des matériaux et de la main d'œuvre. Habitat for Humanity obtient souvent gratuitement des terrains de la part des collectivités locales ou de particuliers, et implique autant de bénévoles que possible dans la construction des maisons. Les dons des entreprises et des particuliers servent à financer le fonctionnement de l'organisation et le lancement de nouveaux chantiers. Habitat for Humanity International a des organisations affiliées dans plusieurs pays, et plusieurs villes des Etats-Unis, dont New York. L'organisation revendique la construction ou la rénovation de plus de 200 000 maisons dans le monde entier depuis 1976, date de sa création. D'obédience ouvertement chrétienne, Habitat for Humanity est définie comme une organisation « œcuménique ». Notons avant toute chose que le caractère religieux de cette organisation – qui a été fondée par un couple d'Américains très religieux appartenant à l'Eglise des Disciples du Christ, une congrégation protestante de sensibilité presbytérienne – n'est en aucun cas dissimulé ou occulté dans la communication institutionnelle de Habitat for Humanity. Cette dimension religieuse n'empêche pas l'organisation de bénéficier du soutien financier de nombreuses grandes entreprises américaines. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, Citigroup, Polo Ralph Lauren, Goldman Sachs et Credit Suisse First Boston versent entre 60 000 et 120 000 dollars chaque année à l'antenne new-yorkaise de Habitat. Le fait d'attribuer des fonds ou des bénévoles à une organisation ayant une forte identité religieuse est habituellement présenté par les responsables du mécénat comme un choix délicat, et souvent banni. Il apparaît en fait que si des dons à des organisations exclusivement religieuses sont proscrits, les dons à des organisations d'inspiration religieuse et n'ayant pas une dimension prosélyte sont assez courants, y compris en France, où le Secours

Catholique abrite un service dédié aux partenariats avec les entreprises, par exemple. Au sein d'Axa, un groupe de salariés-bénévoles se rend chaque année à Lourdes pour accompagner des malades. Ainsi, la sensibilité religieuse des organisations n'est pas un critère de choix ou de rejet a priori pour les responsables du bénévolat d'entreprise.

Habitat for Humanity accueille de nombreux bénévoles, qui participent, sous la supervision de professionnels du secteur du bâtiment, à la construction des maisons. Les entreprises qui financent Habitat for Humanity bénéficient d'un nombre de jours précis durant lesquels des salariés-bénévoles viennent participer à la construction d'une maison.

### ***Une politique de « partenariat » et de visibilité clairement établie***

Habitat for Humanity New York offre à ses mécènes différents « *sponsorship levels* »<sup>491</sup>. Pour chaque niveau, une série de contreparties sont proposées. Elles figurent dans les supports de communication institutionnelle de l'organisation, comme les rapports annuels et le site Internet.

Le *Platinum Full-House Sponsorship* correspond à un don de 120 000 dollars. C'est le coût moyen d'une maison construite par Habitat for Humanity. Le *Gold Half-House Sponsorship* correspond à un don de 60 000 dollars. Les entreprises qui effectuent de tels dons bénéficient toutes des prestations suivantes : la liste des donateurs, classés en deux catégories, apparaît dans la publication mensuelle de Habitat, le logo des entreprises apparaît sur les programmes des événements organisés par Habitat – comme le gala annuel de bienfaisance, par exemple –, un lien vers le site Internet des entreprises figure sur le site de Habitat, l'entreprise est associée – exclusivement ou en association avec une autre selon le montant de son don – à une maison et une famille, des représentants de l'entreprise sont invités lors des inaugurations des maisons, ou lors d'événements auxquels participe Habitat et qui sont susceptibles de recueillir un certain écho médiatique, le logo de l'entreprise figure devant le chantier, et Habitat offre à 240 salariés-bénévoles – 120 pour les entreprises n'ayant versé « que » 60 000 dollars – de venir travailler à la construction de la maison financée par leur entreprise durant une journée.

---

<sup>491</sup> Niveaux de financement



Le *Silver Hammer Sponsorship* et le *Bronze Hammer Sponsorship* correspondent respectivement à des dons de 30 et 15 000 dollars. Les bénéfices en terme d'images auxquels ils donnent droit sont moindres, et seul le *Silver Hammer Sponsorship* offre une journée de bénévolat d'entreprise pour 60 salariés.

Ainsi, les termes des partenariats entre Habitat et les entreprises sont clairement établis. La formalisation de ces termes est ici particulièrement aboutie, mais, y compris pour des associations françaises de moindre ampleur, comme Handicap International, le Secours Populaire, le Secours Catholique ou Unis-Cité – dont nous reparlerons plus loin dans ce chapitre – des grilles indicatives de ce type existent, et l'octroi de dons financiers ou en nature de la part des services de mécénat donne lieu à des négociations sur l'utilisation de l'image des uns et des autres dans la communication institutionnelle des deux parties. Pour les responsables du mécénat, une organisation non lucrative qui s'engage à mettre en valeur l'image et la contribution de l'entreprise sur des bases quasi-contractuelles offre l'avantage d'éviter des mauvaises surprises, ou d'avoir à longuement négocier l'ensemble du partenariat. Ces organisations non lucratives, en proposant des « formules » de mécénat, simplifient le travail des responsables du mécénat, qui sont rassurés par l'image « professionnelle » de ces organisations, qui utilisent les outils et le langage du monde de l'entreprise. A l'inverse, les services de mécénat ont tendance à rejeter systématiquement les demandes de financement émanant d'associations ne présentant pas des projets précis, qui mentionnent le nombre de salariés-bénévoles, la nature de l'activité, la communication effectuée autour de celle-ci et une estimation précise des fonds demandés.

### ***La valorisation d'un résultat positif immédiat***

Les activités de bénévolat d'entreprise les plus populaires à la fois parmi les responsables du mécénat et parmi les salariés-bénévoles sont celles qui permettent aux salariés-bénévoles de voir immédiatement le résultat de leur bénévolat. Ce résultat peut se mesurer à la satisfaction des bénéficiaires et à l'aspect concret des réalisations effectuées. Il s'agit de donner aux salariés le sentiment de l'utilité de leur bénévolat, et que grâce à celui-ci ils ont « créé une différence ». Francie Ostrower a montré que ce critère de « make a difference » était central pour les décisions d'investissement

philanthropiques des riches américains<sup>492</sup>. Il se décline de deux façons : d'une part, le résultat du don doit être concret. Le donateur, ou le bénévole, doit pouvoir se rendre compte de la réalité de son action. D'autre part, une contribution noyée au milieu de plusieurs autres, dont le résultat ou la conséquence ne pourrait être différencié de celui ou celle des autres contributeurs, ne fournit pas au donateur la distinction qui peut être liée à la générosité privée, que Nicolas Guilhot a analysée dans le cas des *traders* philanthropes de Wall Street<sup>493</sup>. En d'autres termes, le don d'argent ou de temps peut s'accompagner de contre-don en termes d'utilité sociale ou de reconnaissance symbolique, et de distinction. Ce contre-don est d'autant plus important que les conséquences du don et l'exclusivité du don sont visibles.

Une organisation comme Habitat for Humanity offre à cet égard des opportunités de bénévolat d'entreprise qui semblent parfaitement conciliables avec les attentes des services de mécénat. Le caractère concret des conséquences du don d'une entreprise revêt deux dimensions. Le don financier se matérialise dans la construction ou la rénovation d'une maison, dans laquelle le don s'incarne durant plusieurs années. En outre, les salariés-bénévoles voient les résultats de leur bénévolat à la fin de la journée, à la fois en termes visuels – ils peuvent eux-mêmes évaluer l'avancement des travaux depuis le début de la journée – et en termes quantitatifs – le nombre de clous plantés, de mètres carrés peints, de poutres fixées, de briques assemblées est fourni par Habitat à la fin de la journée. Quant à la distinction que peut retirer l'entreprise du don fait à Habitat, elle est proportionnelle au montant du don : plus le don est élevé, plus le service de mécénat sera en mesure de désigner la maison construite comme l'œuvre exclusive de la générosité de l'entreprise – d'où le terme de *Full House*. Contribuer à la construction d'une maison pour une famille pauvre est une chose, la financer intégralement – et y apporter la contribution physique des salariés-bénévoles - en est une autre, symboliquement marquante, notamment en période de crise du logement, comme cela commençait à être le cas à la fin de notre enquête.

Lorsque l'impact du bénévolat n'est pas assez visible, les salariés-bénévoles manifestent leur déception, ce qui, du point de vue des responsables du mécénat, est un

---

<sup>492</sup> OSTROWER Francie. *Why the Wealthy Give?* Princeton: Princeton University Press, 1997; 212 p.

<sup>493</sup> GUILHOT Nicolas. *Financiers, Philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*. Paris : Raisons d'Agir, 2004, 222 p.

échec. Ce fut par exemple le cas lors de l'activité de jardinage effectuée par les Disney VoluntEars, dont nous avons parlé en introduction : les salariés-bénévoles, restés peu de temps, n'avaient pas, à l'issue de leur activité, l'impression d'avoir été utiles.

Nous l'avons vu dans les chapitres six et sept, la contribution à l'amélioration de la condition des bénéficiaires du bénévolat d'entreprise est le trait des politiques de bénévolat d'entreprise qui explique qu'elles ne soient pas radicalement remises en question, y compris par les voix critiques qui s'élèvent à leur égard, et que les salariés-bénévoles y adhèrent. Cette contribution doit en conséquence être visible. Un salarié de City Year a résumé cette caractéristique nécessaire des activités de bénévolat d'entreprise par l'expression « *transformational impact* ». Des salariées de United Way New York ont énuméré les activités qui pouvaient correspondre à ce critère : servir de la nourriture, constituer des colis, peindre, faire du jardinage, faire la lecture ou des travaux manuels avec des enfants ou des personnes âgées, toutes ces activités se résument par : « *They need a finished product at the end, and a group activity* »<sup>494</sup>. Les activités effectuées par les salariés bénévoles de la Compagnie correspondent exactement à ces critères : mise sous pli de documentation associative, accompagnement de personnes handicapées, réfection de locaux associatifs...

Enfin, les activités proposées, en plus d'être concrètement appréhendables et de permettre à l'image de l'entreprise de se distinguer, doivent être réalisables par des salariés-bénévoles souvent inexpérimentés. A cet égard, l'encadrement des activités de construction et de bricolage par des professionnels sur les chantiers Habitat permet de réserver pour les salariés-bénévoles des tâches simples et faciles à réaliser. Les organisations non lucratives ayant besoin de bénévoles qualifiés pour des tâches particulières ou pour être en contact avec des publics sensibles ne sont pas des partenaires idéaux pour les entreprises, et ne désirent d'ailleurs pas, la plupart du temps, accueillir des salariés-bénévoles. Le responsable des partenariats d'une association s'occupant d'enfants malades nous a ainsi expliqué qu'il lui était impossible de solliciter des salariés-bénévoles qui ne viendraient qu'une journée, car il fallait absolument former les bénévoles avant de les mettre au contact des enfants.

---

<sup>494</sup> « Il leur faut un produit fini à la fin, et une activité en groupe ».

***Des activités de bénévolat en relation directe avec des bénéficiaires reconnaissants et « faciles »***

Lorsque les activités de bénévolat d'entreprise mettent les salariés-bénévoles en contact avec les bénéficiaires des organisations non lucratives, il convient de s'assurer, pour les responsables du mécénat et pour les salariés associatifs, que cette rencontre va bien se dérouler. A ce titre, Habitat for Humanity offre une configuration particulièrement bien adaptée : la famille qui va être propriétaire de la maison à la construction de laquelle contribuent les salariés-bénévoles participe aux travaux, et ces bénéficiaires, qui voient leur maison se construire sous leurs yeux, se montrent particulièrement reconnaissants à l'égard des bénévoles. En outre, les cérémonies de remise de clé sont des événements émouvants, durant lesquels les familles remercient Habitat for Humanity, les bénévoles, et les entreprises qui ont permis à la maison de sortir de terre. Des petits films sont régulièrement diffusés, sur le site de Habitat, à la télévision, et sur les sites Internet et intranet des entreprises, où l'on voit une famille prendre possession de son nouveau domicile. Comme l'avait dit une responsable du mécénat lors de la réunion des Corporate Volunteers of New York dont nous avons parlé à la fin du chapitre cinq, « *Tears are good for our business* ». La reconnaissance et les émotions des bénéficiaires participent de la rémunération symbolique que reçoivent les salariés-bénévoles.

A l'inverse, des bénéficiaires considérés comme « difficiles » sont écartés des activités de bénévolat d'entreprise, car ils sont considérés par les responsables du mécénat et les salariés associatifs comme une source potentielle de découragement pour les salariés-bénévoles. Ainsi, le directeur d'un établissement scolaire privé de la région parisienne au sein duquel des élèves bénéficiaient du tutorat de cadres supérieurs d'une entreprise mécène nous a-t-il expliqué qu'il ne pouvait choisir pour le tutorat des élèves trop en difficulté ou trop turbulents, sous peine de voir les salariés-bénévoles venir se plaindre. En conséquence, les élèves qui bénéficiaient de ce tutorat n'étaient pas forcément ceux qui en avaient le plus besoin. De même, lors d'une journée d'activités liées à la prévention routière, organisée conjointement par trois entreprises pour une association d'aide à l'enfance, les enfants les plus indisciplinés sont mis dans un groupe particulier par leurs animateurs, qui restent avec eux tout le temps et ne les laissent pas en contact prolongé avec les salariés-bénévoles. Une forme de tri est donc opérée entre

les bénéficiaires pour ne pas que les salariés-bénévoles se retrouvent dans des situations qui puissent les mettre mal à l'aise. Ce tri s'effectue conjointement par les responsables du mécénat – qui ne vont pas choisir d'envoyer les salariés-bénévoles auprès de bénéficiaires a priori difficiles – et les salariés associatifs qui, une fois les salariés-bénévoles sur place, écartent les bénéficiaires susceptibles de leur mener la vie dure.

### ***Une image publique positive, à la fois locale et nationale***

Habitat for Humanity bénéficie d'une image publique très positive et de soutiens prestigieux. L'organisation milite pour une cause consensuelle, le logement, et les bénéficiaires sont des familles qui participent à la construction de leur maison, contrecarrant ainsi les critiques qui pourraient porter sur une aide apportée à des familles « assistées ». Le site Internet d'Habitat for Humanity souligne d'ailleurs que la plupart des bénéficiaires sont des travailleurs pauvres, et non des familles dont les seuls revenus dépendent de l'aide sociale, et que pour celles qui reçoivent des prestations sociales, leur participation à la construction des logements est la preuve de leur volonté de ne pas être assistées par la collectivité. Habitat for Humanity est à la fois ancrée localement, et connue nationalement et internationalement. A ce titre, elle permet aux entreprises qui la financent de « give back » à une « community » définie largement. En outre, l'un des principaux soutiens à l'organisation est l'ancien président Carter. Lui et sa femme soutiennent Habitat depuis les années 1980, et chaque année une grande opération d'appel au bénévolat pour Habitat est lancée en leur nom, dans une ville précise. Après l'ouragan Katrina, Habitat a organisé une vaste campagne de construction de charpentes en bois, dans le cadre du parrainage de Jimmy Carter. Cette campagne a donné lieu, au milieu du Rockefeller Center, à la construction de dizaines de charpentes par des bénévoles new-yorkais, dont une partie conséquente de salariés-bénévoles. L'événement a reçu une couverture médiatique importante dans les médias locaux et nationaux, et a bénéficié de la venue de quelques stars du show-biz. La salariée de Habitat New York que nous avons rencontrée a longuement insisté sur le fait que les coups de fil de responsables du mécénat désireux d'envoyer au Rockefeller Center des salariés-bénévoles n'ont cessé de se succéder durant plusieurs jours.

De façon générale, les causes liées à l'enfance, au handicap, aux personnes âgées, à la lutte contre la pauvreté sont des domaines particulièrement populaires parmi les

responsables du mécénat, car elles permettent de bénéficier de la sympathie du grand public. Quant à l'implantation géographique, il apparaît que des organisations comme le Secours Populaire, le Secours Catholique, City Year, Emmaüs offrent l'avantage de multiples implantations locales, appuyées par une structure nationale ou internationale solide, au sein de laquelle travaillent des salariés formés aux relations avec les entreprises, nous allons y revenir.

Enfin, ces organisations bénéficient d'une image assez consensuelle. Elles se situent dans la filiation « philanthropique » analysée par Bénédicte Havard-Duclos dans sa thèse : il s'agit de « réparer le malheur », et non de contester le fonctionnement de la société qui les a engendrés, comme c'est le cas des organisations se situant plutôt dans une logique « syndicale », ou « organisations de combat »<sup>495</sup>. Ainsi, dans le domaine de la lutte contre le sida, si Aides ou le Sidaction recueillent sans trop de difficultés le soutien de nombreuses entreprises, il n'en est pas de même pour Act Up. Il convient de préciser que les organisations qui se situent dans une logique revendicative ont de leur côté moins tendance à solliciter le soutien des entreprises mécènes, ce soutien suscitant des débats au sein des organisations non lucratives, ainsi que nous allons le voir.

Ainsi, le choix d'organisations non lucratives susceptibles d'accueillir des salariés-bénévoles est conditionné par des critères liés à l'image des organisations, à l'activité proposée aux bénévoles, aux rétributions symboliques et matérielles que peuvent attendre les mécènes et les bénévoles, et à la façon dont les organisations non lucratives formulent leurs propositions de partenariat. L'ensemble de ces critères ne place pas le bénévolat à la portée de toutes les organisations. Nous allons voir pourquoi, malgré les exigences parfois encombrantes des services de mécénat, les organisations non lucratives cherchent à accueillir des salariés-bénévoles.

---

<sup>495</sup> HAVARD DUCLOS Bénédicte. *Entre philanthropie et syndicalisme. Militants et mal-logés de l'association Droit Au Logement (DAL)*. Thèse de doctorat : Sociologie, sous la direction de SCHWARTZ Olivier : Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines : décembre 2002

### I.1.2 L'apport de l'entreprise : des ressources multiples et un « modèle » d'efficacité

#### *L'entreprise comme foyer de ressources multiples*

Les salariés-bénévoles peuvent être une ressource très utile pour les organisations non lucratives, à la fois pour le travail bénévole effectué et pour l'ensemble des ressources qui peuvent accompagner la venue des salariés-bénévoles dans l'organisation.

The Home Kitchen<sup>496</sup>, une *nonprofit organization* qui cuisine et livre à domicile des repas à des personnes malades qui ne peuvent se faire à manger seules, a un besoin important de main d'œuvre bénévole en cuisine. Une formation d'une quinzaine de minutes suffit à expliquer aux bénévoles quelles sont les règles de sécurité à respecter. Le travail qui est ensuite demandé est un travail d'épluchage et de découpe de légumes et de fruits, qui ne demande pas de compétence technique particulière. Dans ce cadre, les salariés-bénévoles sont une ressource précieuse. The Home Kitchen emploie plusieurs fois par semaine des groupes de salariés-bénévoles, en matinée la plupart du temps. En août 2006, Goldman Sachs a ainsi réservé tous les mardis et mercredi du mois, durant toute la journée, pour des groupes de 5 à 10 salariés-bénévoles. Sans cet apport de bénévoles, l'organisation peinerait à fournir les centaines de repas qu'elle livre quotidiennement.

Cependant, comme nous le fait remarquer Diana Dean, la salariée qui s'occupe de la gestion des bénévoles, le nerf de la guerre demeure l'argent. L'accueil de salariés-bénévoles peut être de ce point de vue une façon d'entrer en contact avec certaines entreprises, et de demander par la suite des contributions financières. Cette conception des salariés-bénévoles comme voie d'accès à d'autres ressources – contributions financières, dons en nature, *board members* - est revenue fréquemment dans les entretiens menés avec des salariés associatifs français et américains. Les salariés associatifs estiment que les salariés-bénévoles peuvent être de bons ambassadeurs auprès des services de mécénat : s'ils sont satisfaits de leur expérience de bénévolat, ils peuvent inciter leur entreprise à financer l'organisation qui les a accueillis. Carolyn Cavour, qui s'occupe de l'intendance d'une *nonprofit organization* du Lower East Side

---

<sup>496</sup> Nous avons changé le nom de cette nonprofit organization



aidant les familles défavorisées du quartier, nous a ainsi expliqué que si l'accueil des salariés-bénévoles lui prenait un temps non négligeable, elle parvenait la plupart du temps à faire de leurs employeurs des donateurs. Une salariée d'une grande association caritative française nous a expliqué que le bénévolat d'entreprise était conçu comme une façon d'« approfondir le partenariat, pour une relation plus chaleureuse et étroite avec le partenaire. Quand je fais une proposition, je peux pas demander qu'un chèque, ça ne se fait pas ». Le bénévolat d'entreprise est ainsi une façon de proposer un partenariat plus attractif aux entreprises, comme le fait Habitat for Humanity.

Carolyn Cavour représente un bon exemple de la mise à profit des contacts établis avec le monde des grandes entreprises par l'intermédiaire du bénévolat d'entreprise. Un salarié d'une grande banque de Wall Street connaissait l'organisation de Carolyn car il était originaire du quartier. Il a contacté la fondation de son entreprise pour solliciter une bourse. La fondation a alors appelé Carolyn pour savoir si elle avait besoin de bénévoles. Celle-ci a sollicité la venue d'une vingtaine de salariés-bénévoles pour la réfection d'un bâtiment. Par la suite, des salariés-bénévoles de l'entreprise sont venus régulièrement rénover des locaux, animer des après midi de fête pour les enfants du quartier et amener des cadeaux récoltés dans l'entreprise pour les fêtes de fin d'année. Après quelques années, la fondation a versé une subvention de plusieurs milliers de dollars à l'organisation. Les responsables du mécénat de la banque appartenant aux Corporate Volunteer of New York (CVNY), ils ont parlé à leurs collègues de l'organisation de Carolyn, et plusieurs services de bénévolat d'entreprise ont alors contacté Carolyn. Nous avons rencontré Carolyn car elle venait de recevoir, au nom de son organisation, une distinction de la part de CVNY et un chèque de 10 000 dollars, prix que CVNY attribue chaque année à quelques *nonprofit organizations* choisies pour l'accueil et les opportunités de bénévolat qu'elles offrent aux *corporate volunteers*. Au moment de notre entretien, l'organisation recevait plus de 500 salariés-bénévoles par an, et la fondation de la banque qui avait envoyé les premiers salariés-bénévoles lui avait attribué une bourse destinée à financer le salaire d'un salarié qui serait chargé à temps plein des relations avec les entreprises. Enfin, l'un des dirigeants de cette banque était entré dans le *board* de l'organisation depuis quelques années. Ainsi, le bénévolat d'entreprise avait ouvert à l'organisation de Carolyn l'accès à des ressources nombreuses, émanant de plusieurs grandes entreprises.



Cette dimension soulève un problème pour les organisations non lucratives qui ne peuvent ou ne veulent pas accueillir des salariés-bénévoles : elles sont alors privées d'un levier pour obtenir des financements et un accès à certaines entreprises. Il existe un fort effet cumulatif dans l'attribution de ressources au secteur non lucratif. Les responsables du mécénat se rencontrent régulièrement au sein de diverses instances, nous l'avons vu. Ces rencontres sont l'occasion d'échanger des récits d'expériences au sujet des organisations non lucratives avec lesquelles les uns et les autres sont en relation. Une organisation non lucrative réputée pour le bon accueil réservé aux salariés-bénévoles bénéficie assez rapidement d'une bonne réputation, et plusieurs responsables du mécénat nous ont expliqué que lorsqu'ils recevaient une sollicitation de la part d'une organisation non lucrative, il arrivait qu'ils passent quelques coups de fil pour savoir ce que leurs homologues savaient de ce nouveau candidat au mécénat. Joseph Galaskiewicz a analysé cette dimension collégiale du choix des organisations bénéficiaires du mécénat d'entreprise, et il a montré à quel point une organisation non lucrative recevant déjà des fonds de la part d'entreprises dont les responsables du mécénat appartiennent à une association professionnelle avait plus de chances que les autres de recevoir des fonds de la part de nouveaux mécènes<sup>497</sup>. On comprend alors pourquoi les salariés associatifs font des efforts particuliers pour être présents lors des manifestations organisées par les organisations qui regroupent les entreprises mécènes. A cet égard, les pauses qui avaient lieu entre les sessions des Assises de l'Admical qui se sont tenues à Lille en mars 2007 étaient très éloquentes : elles donnaient lieu à une intense activité d'échanges de cartes de visite et de présentations mutuelles entre responsables du mécénat et salariés associatifs.

### ***L'entreprise comme vecteur d'efficacité***

Lors de notre entretien, Diane Dean nous a parlé de la "Capacity Building Initiative Academy" mise en place par Goldman Sachs : la fondation Goldman Sachs propose aux *nonprofit organizations* qu'elle finance de suivre des sessions de formations destinées à améliorer leurs modes de gestion, et à poursuivre leur mission de façon plus efficace. Les sessions de formation concernent la récolte de fonds, le management, la

---

<sup>497</sup> GALASKIEWICZ Joseph. Professional Networks and the Institutionnalization of a Single Mind Set. *American Sociological Review*, 1985, vol. 50, n°5, p. 639-658

gestion, la comptabilité, le montage de projets. Diane a souligné à quel point elle a été impressionnée par le cadre luxueux dans lequel a eu lieu la session inaugurale de la formation, et elle nous a montré un classeur qui contenait les premières fiches de la formation. Cette « initiative » de Goldman Sachs illustre le mouvement en cours de promotion des normes propres au monde des grandes entreprises comme meilleur moyen d'être efficace dans les autres sphères de la société, et notamment dans la prise en charge des questions sociales. L'appel à être plus « *business-like* » est largement relayé par les Business Schools et les formations en gestion des organisations non lucratives : la Business School de Columbia dispense un cours destiné aux futurs cadres supérieurs souhaitant siéger dans des *nonprofit boards*, et des cours de *nonprofit management* sont dispensés au sein de la *Business School* et de la *School of International and Public Affairs* de l'université. Le *Center for Social Innovation* de Stanford joue un rôle de premier plan dans la diffusion du management et des normes de la finance dans le *nonprofit sector*, notamment au travers de la *Stanford Social Innovation Review*. En France, l'Association pour le Développement du Management Associatif, liée à l'Ecole des Mines, et la majeure Alter d'HEC témoignent elles aussi de l'influence du secteur lucratif sur la formation des cadres dirigeants du secteur non lucratif.

Raymond Dart souligne que devenir « business-like » pour une organisation non lucrative recouvre deux sens : d'une part, cela implique de générer des revenus, d'autre part d'adopter des modes d'organisation spécifiques<sup>498</sup>. Le deuxième volet concerne à la fois le service social en lui-même et les modes de management au sein de l'organisation. Il comprend l'accent mis sur la mesure des résultats, le fait de se concentrer sur des objectifs, de sortir de l'interpersonnel pour un traitement systématisé des cas, de se concentrer sur les compétences plutôt que sur l'engagement militant ou la bonne volonté. Le recours au bénévolat d'entreprise s'inscrit donc à double titre dans le mouvement d'adoption de normes issues du secteur lucratif : il permet aux organisations de générer des revenus – soit parce qu'il leur donne accès aux ressources financières des entreprises, soit parce qu'elles en font un service à part entière, comme

---

<sup>498</sup> DART Raymond. Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: a Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2004, 33(2), p. 290-310

dans le cas de Habitat for Humanity – et il participe de la valorisation de la mesure des résultats et de la notion de compétences.

## I.2 La collaboration avec le secteur lucratif et le débat sur le respect des missions associatives

La promotion des normes de gestion des entreprises comme vecteur d'efficacité pour le secteur non lucratif trouve son expression la plus poussée dans la notion de « *venture philanthropy* ». Si celle-ci ne s'est pas diffusée telle quelle à l'ensemble du secteur non lucratif américain et français, il apparaît que la collaboration avec le secteur non lucratif entraîne, au sein des organisations non lucratives, quelques dissensions. Cette collaboration est promue et portée par des salariés dont les profils socio-professionnels se situent à l'intersection des mondes lucratifs et non lucratifs.

### ***La « *venture philanthropy* », ou la primauté de la logique d'investissement***

Celle-ci a été inventée et promue par des cadres supérieurs de la Silicon Valley devenus millionnaires, désireux d'investir leur argent dans le *nonprofit sector* en appliquant à la philanthropie les principes du capital-risque. L'investissement philanthropique doit être rentable : il doit être administré de façon à avoir l'impact social le plus important possible. L'évaluation de l'impact social de la philanthropie dans cette perspective revient à quantifier les résultats de l'activité des *nonprofit organizations*, et à inciter, de façon plus ou moins directive, ces organisations à calquer leurs modes d'organisation interne sur ceux du secteur lucratif. Marc Abélès a étudié la *venture philanthropy* de la Silicon Valley<sup>499</sup>, et nous avons pu mener un entretien au sein de la Robin Hood Foundation qui est l'incarnation la plus emblématique du mouvement de *venture philanthropy* à New York<sup>500</sup>. Cette fondation, créée par des

---

<sup>499</sup> ABELES Marc. Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley. Paris : Ed. Odile Jacob, 2002, 278 p.

<sup>500</sup> L'emprunt de son nom à Robin des Bois a ici deux usages : d'une part, c'est l'argent de Wall Street qui est reversé aux pauvres, d'autre part, le symbole de l'arc et des flèches sert à illustrer le fait que la fondation « cible » la pauvreté.

banquiers de Wall Street, évalue chaque année les *nonprofit organizations* auxquelles elle attribue des fonds. Cette évaluation se fait sur la base d'un système de mesure que la fondation a développé avec des universitaires. Si les organisations bénéficiaires ne parviennent pas à atteindre les objectifs fixés avec les salariés de la fondation en début d'année, elles passent dans un régime de probation, et ont une année pour atteindre les objectifs définis, sous peine de perdre le financement de la fondation. La fondation dispose d'une équipe de près de quinze personnes dont la mission est d'aider les organisations bénéficiaires à transformer leurs modes d'organisation interne. La Robin Hood Foundation organise par ailleurs, pour les entreprises qui lui attribuent des fonds, des activités de bénévolat auprès des organisations bénéficiaires. Les méthodes et le modèle promus par la Robin Hood Foundation ne font pas l'unanimité au sein du *nonprofit sector* new-yorkais, et, plus largement, l'établissement de « partenariats » avec de grandes entreprises peut faire l'objet de préventions au sein des organisations non lucratives.

### ***Des frictions internes dans les organisations non lucratives***

Pierre Charron fut l'un des premiers responsables d'ONG à négocier avec le ministère des affaires étrangères l'établissement de partenariats entre l'Etat et les ONG dans l'aide d'urgence. Lors de notre entretien, il compare sa position actuelle, d'intermédiaire entre entreprises et associations, à celle qu'il avait dans les années 1980, comme intermédiaire entre l'Etat et certaines ONG. A l'époque, il avait été accusé par une partie de ses collègues et co-militants de sacrifier l'indépendance de son organisation en acceptant l'argent des pouvoirs publics. Aujourd'hui, il souligne que le fait d'être liées, par des fonds ou des salariés-bénévoles, à des grandes entreprises est une démarche qui demeure suspecte aux yeux de nombreux salariés et bénévoles associatifs, qui craignent de voir le monde des grandes entreprises tenter de diriger l'activité des associations.

Diane Dean nous a ainsi expliqué qu'elle se considère comme une pionnière du bénévolat d'entreprise. Elle travaille dans le domaine de la lutte contre le sida depuis 1986. Dès la fin des années 1980, elle sollicite les entreprises pour que des salariés-

bénévoles participent à des événements d'une journée destinés à attirer l'attention du public sur la maladie. Une partie de ses collègues et des militants de l'organisation dans laquelle elle travaille opposent alors le « fluff » de ces événements au « bloodywork on the barricades »<sup>501</sup>. Diane nous raconte qu'elle leur a répondu « Hey guys, this [la lutte contre l'épidémie] is gonna be a long way, so we need a lot of allies »<sup>502</sup>. Carole Didier, qui travaille comme responsable des partenariats pour une association française de lutte contre la pauvreté, nous a expliqué qu'il lui était difficile de nouer des partenariats avec des grandes entreprises car les militants de l'association trouvaient toujours dans l'histoire de ces entreprises des éléments les discréditant. Carolyn Cavour a quant à elle décrit l'acceptation des salariés-bénévoles par ses collègues comme « a very hard sale at the beginning ». Elle a finalement réussi à les convaincre en montrant que la présence des salariés-bénévoles permettait de faire des choses que l'organisation n'avait jamais assez d'argent pour faire, comme la rénovation de la façade de trois foyers pour SDF à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Axelle Brodriez décrit comment, au sein du Secours Populaire, le recours au mécénat d'entreprise a fait l'objet de débats<sup>503</sup>. Ainsi, dans *Convergence*, le journal de l'association, en septembre 1987, on pouvait lire « les grandes firmes peuvent très bien prendre part à la solidarité ; mais, de son côté, le Secours populaire veut échapper à la dépendance des groupes financiers. »<sup>504</sup>. Puis, au début des années 1990, un tournant s'opère, l'association ayant besoin de plus de fonds, et la lutte contre l'exclusion devenant un domaine prioritaire d'investissement pour la générosité des particuliers et des entreprises. De 1991 à la mi-1994, une quarantaine de partenariats naissent : « En trois ans, s'opère ainsi une évolution identitaire considérable : jusqu'à peu considéré comme para-communiste, le Secours populaire devient, début 1995, l'association de solidarité française comptant le plus grand nombre de partenariats d'entreprise. »<sup>505</sup>. Cette évolution s'accompagne de frictions internes nombreuses. L'auteur donne

---

<sup>501</sup> L'idée de fluff se rattache à une idée de douceur, renvoie au caractère inoffensif des salariés-bénévoles, en opposition avec les militants aguerris qui effectuent un « travail sanglant sur les barricades ».

<sup>502</sup> « Eh les gars, cela va être une longue route, nous avons besoin d'autant de soutiens que possible ».

<sup>503</sup> Axelle Brodriez, *Le Secours Populaire Français, 1945-2000, du communisme à l'humanitaire*, Presses de Sciences-po, 2006.

<sup>504</sup> Brodriez Axelle, *ibid.*, p. 284

<sup>505</sup> Brodriez Axelle, *ibid.*, p. 285

l'exemple d'un partenariat avec l'émission Loft Story qui a donné lieu à une manifestation de dirigeants du Secours Populaire devant les studios de l'émission.

Les conflits au sein des organisations non lucratives portent à la fois sur le fait de ne pas associer l'organisation à l'image potentiellement dégradée d'une grande entreprise, comme dans le cas de Loft Story et de M6, et sur la volonté de ne pas subir l'influence des dirigeants ou des cadres supérieurs d'une grande entreprise sur la mission de l'organisation. C'est cette dernière occurrence qu'a analysée Peter Dobkin Hall en montrant, dans le cas d'une *nonprofit organization* de service social, que des conflits éclataient fréquemment entre des *board members* appartenant au monde des affaires et désirant donner une orientation « *business-like* » à l'organisation, et les salariés, qui veulent protéger la mission sociale et les relations établies avec les bénéficiaires<sup>506</sup>.

### ***La promotion des partenariats avec les entreprises est le fait de salariés aux profils particuliers***

Il apparaît que l'introduction dans les organisations non lucratives du bénévolat d'entreprise, et, plus largement, de normes et de logiques propres au monde lucratif, est portée par des salariés qui ont souvent des profils socio-professionnels qui se situent à l'intersection des mondes lucratifs et non lucratifs, et dont la position intra-organisationnelle rappelle celle des responsables du mécénat que nous avons étudiés dans le chapitre cinq. Hokyū Hwang et Walter W. Powell ont étudié la « professionnalisation » des *nonprofit organizations* de la région de San Francisco<sup>507</sup>. Cette professionnalisation correspond à l'arrivée dans les organisations de professionnels du management, détenteurs de Master in Business Administration (MBA), qui remplacent peu à peu les professionnels qui auparavant dirigeaient les

---

<sup>506</sup> HALL Peter D.. Conflicting Managerial Cultures in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, n°1, 1990, 153-165

<sup>507</sup> HWANG Hokyū, POWELL Walter W.. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *American Sociological Quarterly*, 2008, à paraître.

*nonprofit organizations* : médecins, juristes, travailleurs sociaux. Les deux auteurs évoquent le fait que ces nouveaux salariés, assistés des *board members* issus du monde de l'entreprise, ont tendance à privilégier les activités qui génèrent le plus de revenus pour les organisations – soit en termes de recettes propres, soit en termes de subventions allouées par des fondations, les pouvoirs publics ou des entreprises -, aux dépens d'activités moins rémunératrices mais jugées par les bénévoles et les salariés associatifs présents dans les organisations depuis longtemps comme étant au cœur de la mission sociale des organisations.

Les salariés associatifs français et américains qui sont en charge du bénévolat d'entreprise présentent des traits communs avec les salariés étudiés par Hwang et Powell. En effet, à l'exception notable de Diane Dean, qui a toujours travaillé et milité dans des *nonprofit organizations* engagées dans la défense des droits des homosexuels et la lutte contre le sida, la plupart des salariés associatifs que nous avons rencontrés avaient des diplômes en management ou avaient travaillé dans le secteur lucratif. Ainsi, la salariée en charge des bénévoles au sein de Habitat for Humanity était précédemment responsable du mécénat d'entreprise dans une grande banque américaine. En parlant des responsables du mécénat avec lesquels elle était en contact, elle a ainsi souligné que « I definitely see where they come from ». Les trois salariés en charge des relations avec les entreprises chez City Year New York (CYNy), présentent tous des parcours professionnels à l'intersection des secteurs lucratifs et non lucratifs. L'un, ancien volontaire chez City Year, a suivi des études de littérature et de sociologie à l'université, et travaille, au moment de notre rencontre, depuis quelques mois à CYNy. Il est inscrit en Master de Nonprofit Management à la New School, une université de New York. Ce Master forme les futurs dirigeants du *nonprofit sector* en insistant sur les notions de gestion, de stratégie, de management. Le *fundraising*<sup>508</sup> est une matière à part entière dans le programme du Master. L'autre responsable des partenariats avec les entreprises a auparavant travaillé dans le service marketing d'une grande entreprise, puis dans le service de *fundraising* d'une organisation non lucrative à Londres. Elle me fait remarquer que ces différentes fonctions ont un point commun : il s'agit de vendre un produit – produit commercial ou image d'une association – à un client. Enfin, la salariée responsable de l'ensemble du *fundraising* de CYNy – auprès des entreprises, des

---

<sup>508</sup> On peut traduire par : collecte de fonds



fondations, des pouvoirs publics – a un diplôme d'école de commerce spécialisé dans le *nonprofit management*, et a auparavant travaillé dans l'organisation de campagnes de récolte de fonds pour des *nonprofit organizations*. Avant d'occuper la tête du service de *fundraising*, elle a été en charge des relations avec les entreprises pendant trois ans. Bart Wallace, qui est responsable des bénévoles dans une association d'aide à l'enfance de Harlem, était d'abord bénévole dans cette organisation, tout en étant salarié dans une entreprise de transport de courrier. Sally Green, responsable des partenariats dans une organisation de promotion de l'enseignement de l'économie dans les écoles, a suivi la formation en *Nonprofit Management* dispensée par Columbia dans le cadre de la formation continue. Carole Didier, responsable des partenariats pour une association française de lutte contre la pauvreté, est diplômée de l'IEP de Paris, au sein duquel elle a suivi l'un des cursus liés au monde de l'entreprise. Victor Godin, responsable du département mécénat et partenariat d'une autre association française de lutte contre la pauvreté, est ingénieur, il a donné des cours à des jeunes en difficulté dans le cadre d'une chambre de commerce et d'industrie, puis s'est impliquée de plus en plus dans l'association dans laquelle il travaille, d'abord comme bénévole, puis comme chargé de mission à l'étranger. Noël Frachon, chargé des partenariats d'un groupement d'associations de lutte contre l'exclusion, est diplômé d'école de commerce et a travaillé dans une grande compagnie d'assurance.

Ces salariés ont ainsi pour la plupart une expérience professionnelle ou une formation universitaire liée au monde des grandes entreprises. Lorsqu'ils élaborent des activités de bénévolat d'entreprise, ces salariés sont partagés entre la nécessité de recruter des bénévoles utiles à la mission de l'organisation pour laquelle ils travaillent, et celle de récolter des fonds pour l'organisation. En conséquence, il arrive que les salariés-bénévoles soient une charge pour les organisations qui les accueillent, car ils peuvent être recrutés plus pour les ressources financières qui les accompagnent que pour leur travail bénévole en lui-même.

### ***Les salariés bénévoles : des bénévoles parfois problématiques***

Il arrive que les salariés-bénévoles soient plus une contrainte qu'une ressource pour les organisations qui les accueillent. Une salariée d'une association américaine de



promotion du bénévolat a ainsi utilisé le mot « burden » en parlant des salariés-bénévoles. Lorsque nous lui avons demandé de préciser elle a répondu :

Sometimes it's more a burden than a help, it's just a kind of... a busy job to make the volunteers happy. In two or three hours, it's hard to make a strong impact. Nobody among the nonprofits says "burden" but... that's sometimes the feeling<sup>509</sup>.

Ce sentiment peut s'expliquer par le fait que les salariés-bénévoles sont des salariés inexpérimentés. Il faut donc les former, et les encadrer, car ils ne peuvent faire preuve d'autonomie dans leur activité bénévole puisqu'ils ne connaissent souvent que très peu l'organisation qui les accueille, ses bénéficiaires, et la façon dont les salariés associatifs souhaitent voir l'activité se dérouler. Carolyn Cavour a décrit ainsi la façon dont elle voyait les salariés-bénévoles : *"You have to watch them, like children sometimes. I would not call it baby sitting, but...you know, you have to be with them"*<sup>510</sup>. Une salariée d'une association de solidarité internationale française a elle aussi insisté sur le fait que lorsque des salariés-bénévoles étaient présents, il fallait toujours être avec eux, et que cela représentait un temps dont l'association ne disposait pas toujours.

En outre, les salariés-bénévoles sont parfois sollicités pour des tâches qu'ils n'accomplissent pas de façon très satisfaisante. Les travaux manuels en sont un exemple flagrant : le résultat des travaux de peinture ou de jardinage laisse parfois à désirer. Carolyn Cavour nous a avoué qu'il fallait parfois qu'elle emploie d'autres bénévoles pour refaire le travail effectué par les salariés-bénévoles. C'est également le constat qu'a fait un ami, embauché pour l'été dans une grande banque américaine, qui après une journée de bénévolat d'entreprise durant laquelle lui et ses collègues avaient peint le mur d'une école, avait déploré la piètre qualité du résultat. Victor Godin refuse d'organiser de telles activités dans son association : il nous a expliqué que le travail fourni était souvent de mauvaise qualité, que ces journées de bénévolat ne donnaient qu'une idée très vague aux salariés-bénévoles de la nature de l'association, et qu'il préférerait utiliser les services d'une entreprise d'insertion, ce qui selon lui permettait

---

<sup>509</sup> « Parfois c'est plus un fardeau qu'une aide, c'est juste que... c'est un travail prenant de les satisfaire. En deux ou trois heures, c'est difficile d'avoir un impact important. Personne dans le secteur ne dit « fardeau », mais... c'est parfois le sentiment qu'on a. »

<sup>510</sup> « Il faut les surveiller, un peu comme des enfants parfois. Je n'appellerais pas ça du baby sitting, mais...vous savez, il faut être avec eux. »

d'aider des personnes en difficulté tout en obtenant une amélioration du cadre de vie des bénéficiaires.

Le temps dont disposent les salariés-bénévoles ne suffit pas toujours à effectuer complètement une tâche. C'est cette question qu'a notamment soulevée la salariée qui a parlé de « *burden* ». L'activité de jardinage accomplie par les Disney VoluntEars dont nous avons parlé en introduction a également permis de constater que les courts laps de temps prévus pour les activités de bénévolat d'entreprise ne permettent pas toujours à celles-ci d'être utiles, ou satisfaisantes pour les salariés-bénévoles.

Enfin, certains salariés-bénévoles ont une attitude qui heurte les salariés associatifs et les bénévoles habituels des organisations non lucratives. Diana Dean nous a raconté avoir sorti *manu militari* de la cuisine de The Home Kitchen deux jeunes salariés-bénévoles d'une grande banque américaine qui faisaient des plaisanteries homophobes. Les bénévoles habituels de l'organisation étaient immédiatement venus se plaindre à Diana, soulignant qu'il était inadmissible que de tels propos soient tenus dans l'enceinte d'une association dont les premiers bénéficiaires, dans les années 1990, étaient des homosexuels atteints du sida. Diana avait ensuite téléphoné au responsable du mécénat de cette banque, en lui signifiant qu'elle refuserait d'accueillir d'autres salariés-bénévoles si ce genre de mésaventures devait arriver à nouveau. Pierre Charron, ancien dirigeant d'une ONG française, s'est rappelé avoir manqué de chasser d'un événement les salariés-bénévoles de la Généreuse car ceux-ci refusaient de porter le T-shirt de l'ONG, pour porter le T-shirt de la Généreuse. Finalement, devant l'inflexibilité de Pierre Charron, les salariés-bénévoles avaient revêtu les T-shirts de l'ONG. Maïté, la correspondante de la Généreuse dont nous avons déjà parlé, nous avait également raconté cette anecdote. Elle était, lors de cet épisode, la coordinatrice des salariés-bénévoles. Ne comprenant pas que les salariés de l'ONG aient fait preuve d'une telle détermination, elle nous avait déclaré qu'elle n'avait plus jamais fait de bénévolat avec eux.

Tant The Home Kitchen que l'ONG de Pierre Charron bénéficient d'une notoriété d'un nombre de bénévoles suffisants pour pouvoir refuser d'accueillir des salariés-bénévoles trop encombrants. C'est également le cas d'Habitat for Humanity. La responsable des bénévoles a décrit ainsi sa situation :

I don't recruit corporations, they come to me. If we've got problems on the site, we don't do it again. The corporate volunteers have to realize that there are no high heels, that you do get dirty, that there's no restroom and no heating. They sometimes think they'll paint a finished house, but that's not the way it works.<sup>511</sup>

Les contraintes qu'entraîne la présence de salariés-bénévoles ne représentent donc pas le même poids selon les organisations et le rapport de force qu'elles entretiennent avec les entreprises. Plus les organisations peuvent se permettre de refuser des mécènes, moins les salariés-bénévoles sont une contrainte. Les organisations non lucratives qui disposent d'une main d'œuvre bénévole nombreuses, de plusieurs entreprises mécènes, d'une notoriété importante sont celles qui bénéficient le plus largement de la ressource que peuvent constituer les salariés-bénévoles. Ce sont aussi souvent celles qui ont, comme Habitat, des formules de partenariat pré-établies. A l'inverse, les petites organisations peu connues et faisant feu de tout bois pour continuer à fonctionner sont les plus susceptibles d'accepter d'accueillir des salariés-bénévoles à la disposition desquels il faudra tenir un ou plusieurs salariés associatifs. L'argent versé par les entreprises peut être une compensation à cette contrainte, mais toutes les organisations non lucratives ne sont pas en mesure d'exiger une contribution financière en contrepartie de l'accueil de salariés-bénévoles.

---

<sup>511</sup> « Je ne cours pas après les entreprises, elles viennent à moi. Si nous avons des problèmes sur le chantier, on ne retravaille pas avec elles. Les salariés-bénévoles doivent être conscients qu'on ne vient pas là en talons hauts, qu'on se salit, qu'il n'y a pas de toilettes, ni de chauffage. Parfois ils pensent qu'ils vont peindre une maison déjà construite, mais ça ne marche pas comme ça. »

## **II Le bénévolat d'entreprise : un marché lucratif**

Certaines organisations non lucratives ont fait de l'organisation du bénévolat d'entreprise une activité lucrative à part entière. Ces organisations proposent aux entreprises de trouver pour elles des activités de bénévolat pour leurs salariés, en assurant la coordination de ces activités d'un bout à l'autre : le choix de l'activité proprement dite, la préparation de l'activité, la coordination de celle-ci, et la promotion de celle-ci une fois qu'elle a été effectuée. Contrairement à Habitat for Humanity, ces organisations intermédiaires n'accueillent pas des salariés-bénévoles en leur sein, pour des activités qui feraient partie du fonctionnement propre de l'organisation : elles trouvent d'autres organisations non lucratives susceptibles d'accueillir les salariés-bénévoles.

### **II.1 City Year et Unis-Cité : du volontariat à la prestation de service**

Nous allons analyser la façon dont le bénévolat d'entreprise peut être un produit que des organisations non lucratives vendent à des entreprises en nous concentrant sur City Year et Unis-Cité. City Year présente le double avantage, pour le sociologue, d'avoir poussé un peu plus loin que la plupart des autres organisations la « vente » d'activités de bénévolat d'entreprise, et d'avoir inspiré la naissance d'une association française similaire sur de nombreux points, Unis-Cité. L'étude de l'activité de ces deux organisations permet de mesurer à quel point la question de l'impact du bénévolat d'entreprise sur les bénéficiaires des associations qui accueillent les salariés-bénévoles peut devenir un sujet totalement secondaire dans la conception des activités de bénévolat d'entreprise, tant pour les organisations intermédiaires que pour les entreprises.

Nous avons pu mener, en 2006, trois observations lors de journées de bénévolat d'entreprise organisées par City Year New York pour Citigroup et Bain and Company – une entreprise de publicité –, et trois entretiens formels et deux entretiens informels avec des salariés de City Year à New York et Boston. La *Giving Back Awards Ceremony* de

Credit Suisse First Boston a également constitué une occasion d'observer la façon dont se nouaient les relations entre City Year New York et ses entreprises mécènes. Du côté d'Unis-Cité, nous avons mené deux observations lors de journées de bénévolat d'entreprise organisées pour Timberland et Nokia, deux entretiens avec des salariés d'Unis-Cité, et une observation lors de la célébration des dix ans du partenariat entre Timberland et Unis-Cité<sup>512</sup>.

### **II.1.1 City Year : la notion de partenariat au cœur d'une *nonprofit organization***

#### ***Une organisation de volontariat pour les jeunes***

City Year a été créée à Boston en 1988 par deux diplômés de la Harvard Law School, Michael Brown et Alan Khazei, dans le but de poursuivre trois objectifs principaux : *“to instill civic engagement in youth, break down social and racial barriers, and provide meaningful community service to urban youth”*<sup>513</sup>. Le programme City Year est ainsi conçu selon trois volets: un volet d'éducation civique, un volet de volontariat, et un volet de préparation du projet professionnel ou universitaire des volontaires. L'organisation était d'abord limitée à Boston, et intégralement financée par des fonds privés. Aujourd'hui, le siège social de City Year est toujours à Boston, mais l'organisation a 17 antennes locales à travers tout le pays, dont une à New York. Plus de 900 jeunes âgés de 17 à 24 ans effectuent en son sein 10 mois de volontariat civil. Ces volontaires sont appelés des *corps members*. Ils s'engagent pour dix mois à temps plein auprès d'une organisation non lucrative agissant dans le domaine de l'enfance et de l'éducation. Ils suivent également des formations et assistent à des conférences sur des sujets liés au monde du bénévolat et au monde du travail. Ils sont organisés en équipes

---

<sup>512</sup> Les nombreuses discussions que nous avons pu avoir avec Maud Simonet au sujet de ces deux organisations ont largement alimenté notre compréhension de leur fonctionnement et la présentation que nous en faisons. La réflexion menée sur les organisations intermédiaires a été très largement entamée lors de la rédaction d'un article commun, toujours en cours d'écriture, intitulé « The Cost of Citizenship ». Les notes prises par Maud Simonet lors de la Conférence Annuelle de City Year en 2004 à Boston nous ont également été très utiles. Nous les utilisons dans ce chapitre.

<sup>513</sup> P. 15 in Perry James. & Thomson Ann Mary, 2004, *Civic service- What differences does it make?* Armonk, NY: M.E. Sharpe. « éduquer les jeunes à l'engagement civique, faire tomber les barrières sociales et raciales, et apporter à l'enfance en difficulté une aide précieuse ».

d'une dizaine de volontaires. Les volontaires reçoivent une indemnité de la part de City Year, qui s'élevait à 250 dollars par semaine à New York en 2003. Ils bénéficient aussi d'une couverture maladie. Les volontaires sont aisément reconnaissables : ils portent tous un uniforme, constitué d'un blouson, d'un pantalon beige, d'un polo ou d'un T-shirt et de bottes. City Year a également servi de modèle pour AmeriCorps, le programme de volontariat lancé par le président Clinton. AmeriCorps est un programme fédéral, financé par des fonds publics et privés. Les volontaires de City Year reçoivent, à la fin de leur *civic service*, une bourse d'un peu plus de 4 000 dollars de la part d'AmeriCorps, destinée à contribuer au financement de leurs études.

### ***Une organisation liée au monde de l'entreprise***

Le développement de City Year (CY) est, depuis le début, étroitement lié au monde de l'entreprise. Timberland a été la première entreprise à financer CY, en 1989, d'abord en fournissant aux jeunes volontaires des chaussures, puis des uniformes, et en versant à l'organisation des fonds conséquents – en 2006, au total, Timberland versait 500 000 dollars à CY-. CY a divers types de partenariats avec les entreprises : l'organisation a des National Sponsors, des Team Sponsors et des Local Sponsors. Leurs contributions vont de près d'un milliard de dollars à quelques milliers de dollars. City Year a treize National Sponsors – qui financent l'organisation par des dons en argent et en nature – et plus de 50 Team Sponsors. Les entreprises qui financent une équipe doivent verser plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Timberland est le principal National Sponsor de CY, et c'est également un Team Sponsor pour l'équipe de volontaires qui est installée au siège social de l'entreprise, dans le New Hampshire, et pour une équipe à Boston et une équipe à New York. L'entreprise fournit toujours à tous les volontaires CY du pays un équipement d'une valeur de 1200 dollars. Jeffrey Swartz, le PDG de Timberland, bénéficie d'une excellente image parmi les salariés de CY. Charlie Rose, le vice-président de CY, l'a ainsi présenté aux *corps members*, lors de la conférence annuelle de CY en juin 2004, comme “*Mohammed Ali, a business leader, a Rabbi, Martin Luther King...*”, après avoir décrit Timberland comme une « *civic institution* »<sup>514</sup>. Le PDG de Timberland est

---

<sup>514</sup> Ces notes sont celles que Maud Simonet nous a communiquées.

décrit par les fondateurs de City Year comme un ambassadeur de CY dans le monde des affaires.

City Year New York (CYNy) a été créée en 2003. CYNy est financée par plus de 25 entreprises, et huit équipes de *corps members* ont un Team Sponsor. Lors de la création de CYNy, la première étape a consisté à “*sit down with corporations, community partners and the city*”<sup>515</sup>, comme l’a formulé un salarié de CYNy. Les salariés de CYNy ont recherché des entreprises mécènes par le biais des National Sponsors de City Year, et grâce aux *board members* de CY. En outre, le fait que de nombreuses entreprises aient leur siège social, ou d’importants bureaux, à New York, a facilité cette opération de recrutement. Les volontaires de CYNy travaillent tous dans des écoles publiques, où ils font du soutien scolaire et de l’animation.

***City Year New York : une antenne locale au cœur de la notion de partenariat entre forprofit et nonprofit sector***

Dans le monde de la *corporate philanthropy* new-yorkaise, CYNy est souvent citée comme une organisation digne de confiance, efficace et au fait des exigences du monde des affaires. C’est ainsi que plusieurs salariés associatifs et responsables du mécénat nous l’ont décrite. En conséquence, le *board* de CYNy est l’un des rares *nonprofit boards* du secteur social au sein duquel il est de bon ton pour une entreprise new-yorkaise d’avoir un représentant – les *nonprofit boards* les plus prestigieux étant plutôt ceux de certaines organisations culturelles comme le *Metropolitan Museum* ou le *Lincoln Center*. CY présente, pour les entreprises mécènes, de nombreux avantages : l’organisation est au cœur du monde social du bénévolat américain, puisqu’elle promeut le volontariat en particulier, et le bénévolat en général ; son image est celle d’une organisation dynamique, qui s’occupe des jeunes ; les *corps members* incarnent une jeunesse qui travaille dur, pour le bien commun et l’organisation est implantée à la fois localement et nationalement.

City Year a fait l’objet d’un article, qui présente l’organisation comme un modèle de partenariat entre entreprises et *nonprofit organizations*<sup>516</sup>. En effet, ces partenariats sont décrits comme une façon d’ouvrir les portes du monde de l’entreprise aux jeunes

---

<sup>515</sup> « se mettre autour d’une table avec les entreprises, les associations locales et la municipalité »

<sup>516</sup> Frumkin, 2005



volontaires, de créer des liens entre les entreprises et les *nonprofit organizations* au sein desquelles les jeunes sont volontaires, de donner aux salariés des entreprises l'occasion de faire du bénévolat, et aux cadres dirigeants de s'impliquer dans les *boards* locaux et nationaux de CY. Ce sont les traits sur lesquels insistent les salariés de CY lorsqu'ils présentent leur organisation à des représentants du monde des affaires.

Comme l'a dit un salarié de CY "*The sponsoring gives branding and volunteer opportunities*"<sup>517</sup>. Les entreprises qui financent CY et CYNV obtiennent donc des contreparties, au premier rang desquelles figure l'organisation de journées de bénévolat d'entreprise, appelées « *days of service* ». Pour chaque équipe financée, l'entreprise mécène bénéficie de deux journées de bénévolat d'entreprise organisées par les salariés de CY. En outre, les volontaires de l'équipe portent le nom de l'entreprise – c'est le cas de la Credit Suisse East Harlem Team dont nous avons parlé dans le chapitre un -, et leurs uniformes sont parés du logo de l'entreprise. Un salarié de CYNV les a de fait comparés à des « *walking billboards* »<sup>518</sup> pour Timberland et l'ensemble des entreprises mécènes. Les Team Sponsors apportent l'essentiel des revenus des branches locales de CY, et un quart des revenus de l'organisation nationale<sup>519</sup>. Des efforts considérables sont donc faits pour attirer autant d'entreprises que possible.

## **II.1.2 L'organisation du bénévolat d'entreprise : une activité qui implique l'ensemble de City Year New York**

### ***L'organisation des "days of service"***

City Year New York organise environ 25 "days of service" par an. La plupart de ces journées sont organisées pour les Team Sponsors, et certaines sont organisées pour des entreprises qui ne font pas partie des mécènes de CYNV et qui, pour l'organisation de ces journées, versent des frais d'organisation conséquents à l'organisation. Lorsque CYNV organise une journée de bénévolat pour une entreprise qui n'est pas déjà un sponsor, l'effectif des salariés-bénévoles peut s'élever à 400. Le prix demandé à l'entreprise est alors environ trois fois supérieur à ce que coûte effectivement

---

<sup>517</sup> « Le fait de financer une équipe apporte de la publicité pour la marque, et des activités de bénévolat ».

<sup>518</sup> des « hommes sandwiches »

<sup>519</sup> City Year 2006 annual report



l'organisation de la journée à CYNV. Il s'élève à plusieurs dizaines de milliers de dollars. Les salariés de CYNV fournissent alors, comme pour les journées organisées pour les Team Sponsors, une journée de bénévolat d'entreprise « clé en main » : les salariés-bénévoles n'ont qu'à se rendre sur le site de l'activité, le matériel les y attend, les paniers repas et la crème solaire aussi, ainsi que des salariés de CYNV ou des *corps members* qui encadrent les activités. Chaque année, CYNV organise quatre à cinq journées de bénévolat d'entreprise impliquant plusieurs centaines de personnes.

Les services de mécénat des entreprises choisissent quels salariés participent à la journée, quel type d'activités ils effectuent, et dans quel quartier. L'équipe de CYNV doit ensuite trouver une activité et une *nonprofit organization* appropriée. La plupart du temps, les salariés-bénévoles effectuent des travaux de peinture et de jardinage, pour obtenir le « *transformational impact* » dont nous avons déjà parlé. En conséquence, la plupart des activités de bénévolat d'entreprise ont lieu dans des jardins publics, des parcs et des écoles. Les salariés de CYNV sont devenus spécialistes de la préparation de fresques murales, qu'ils dessinent sur les murs des écoles et que les salariés-bénévoles peignent.

### ***La nécessité d'effectuer des compromis autour de la nature des activités de bénévolat***

Les salariés de CYNV qui sont chargés de l'organisation des journées de bénévolat d'entreprise se séparent en deux services. D'une part, deux salariés sont exclusivement chargés des partenariats avec les entreprises. Ils démarchent les services de mécénat pour les convaincre de devenir « partenaires » de CYNV, ils recueillent les demandes des Corporate Sponsors pour l'organisation des journées de bénévolat d'entreprise, et assurent l'organisation de ces journées. D'autre part, trois salariés sont chargés du « *civic service* » et du bénévolat. Ils s'occupent des relations avec les *nonprofit organizations* qui accueillent les *corps members* et les salariés-bénévoles. Il s'agit essentiellement des écoles qui accueillent les *corps members*, mais aussi d'organisations locales s'occupant d'enfants défavorisés. Ces deux groupes de salariés doivent souvent se livrer à des compromis. Un ancien responsable du « *civic service* » nous a ainsi expliqué qu'il était

*“tired of compromising between service and sponsors”*<sup>520</sup>. Il devait en effet prendre garde à ne trouver que des activités qui soient faisables en une seule journée, sous peine de voir des chantiers inachevés, et de devoir revenir lui-même les finir. Lorsque les membres du groupe de « *civic service* » organisent des activités pour les volontaires, celles-ci peuvent durer plusieurs jours, et sont choisies en fonction des besoins des *nonprofit organizations* les plus demandeuses. A l’inverse, les salariés chargés des relations avec les entreprises désirent avant tout que les salariés-bénévoles soient satisfaits, indépendamment de la réponse que peut apporter l’activité à un besoin social urgent et de son ampleur. En outre, il est difficile de trouver des Team Sponsors pour des équipes de volontaires basées dans des quartiers trop éloignés des sièges des entreprises – les déplacements nécessaires pour que les salariés-bénévoles et les responsables du mécénat se rendent sur place sont alors trop fastidieux-. C’est la distance séparant Wall Street de Corona, un quartier du Queens, qui a provoqué le départ de CYNV de ce quartier. A l’inverse, un Team Sponsor exigea le maintien d’une équipe dans le Lower East Side – situé près des quartiers d’affaires – alors que les besoins sociaux des écoles de ce quartier n’étaient plus prioritaires aux yeux des salariés en charge du “*civic service*”.

### ***Le rôle des volontaires***

Les *corps members* tiennent un rôle essentiel dans le recrutement des entreprises mécènes. Comme l’a dit Alan Khazei à la conférence nationale de City Year en 2004 à Boston : “*[finding sponsors] is a challenge for you. Every team sponsor can be a national leadership sponsor. Write their CEO a thank you letter, ask them to continue to support City Year. What moved Jeff [Swartz] 15 years ago was being in the corps. You have more power than you think you do.*”<sup>521</sup>. Un salarié de City Year New York, lui-même ancien *corps member* dans une autre ville, a souligné à quel point il était

---

<sup>520</sup> « fatigué de devoir faire des compromis entre les projets sociaux eux-mêmes et les entreprises mécènes »

<sup>521</sup> « [trouver des entreprises mécènes] est un défi pour vous. Chaque Team Sponsor peut devenir un National Sponsor. Ecrivez à leurs PDG une lettre de remerciement, demandez-leur de continuer à soutenir CY. Ce qui a ému Jeff il y a quinze ans, c’est d’être parmi vous. Vous avez plus de pouvoir que ce que vous pensez. ». Ici aussi, nous utilisons les notes de Maud Simonet.

séduisant pour un service de mécénat d'envoyer des salariés-bénévoles travailler avec des jeunes volontaires recrutés par une organisation valorisant le bénévolat et la mixité sociale. Il nous a raconté comment certains des principaux dirigeants de Credit Suisse First Boston avaient participé à une journée de jardinage dans un parc de la ville, en étant encadrés par les volontaires de l'équipe Credit Suisse First Boston, et que ces cadres très supérieurs avaient ensuite insisté auprès de la fondation CSFB pour que le partenariat avec CYNV continue.

### ***La valorisation des entreprises***

Le hall d'entrée des bureaux de CYNV est décoré des logos des *Corporate Sponsors*, et des logos de CY. Le nom et les logos des *Corporate Sponsors* apparaissent sur toutes les publications de CY et de CYNV, et sur leurs sites internet. Les salariés chargés des relations avec les entreprises ont souligné, durant les entretiens menés avec eux, qu'ils devaient être vigilants sur les questions de concurrence entre *Corporate Sponsors*. En effet, parmi les sponsors de CYNV figurent Citigroup et Bank of America, qui se livrent une concurrence féroce dans les domaines de la banque de détail et de la banque d'affaires. Il s'agit alors pour les salariés de CYNV de "*give them equal credit, but there's major competition, it's a real challenge. But it could also inspire others to come.*"<sup>522</sup>. En outre, il faut faire attention à l'"exclusivité territoriale": il faut bien qu'un quartier soit identifié à une entreprise, et qu'il n'y ait pas de confusion.

Pendant les journées de bénévolat d'entreprise auxquelles nous avons assisté, les salariés de CYNV présents ont pris soin de dire aux salariés-bénévoles à quel point leur entreprise était exemplaire dans le domaine du mécénat et ils ont pris de nombreuses photos. Les salariés de CYNV jouent pleinement le jeu de la cohésion interne et de l'entretien d'une forme de culture d'entreprise au sein des entreprises. Ainsi, chaque journée de bénévolat commence par un petit échauffement physique. Les salariés-bénévoles se disposent en lignes et répètent les mouvements effectués par les salariés de CYNV. Lors d'une journée de bénévolat d'entreprise organisée pour les *summer associates* de Citigroup dans un terrain de jeu du Queens, à chaque nouvel exercice d'échauffement, les salariés de CYNV crient « *Good morning Citigroup !* » et les

---

<sup>522</sup> « leur donner une reconnaissance équivalente, mais il y a entre eux une concurrence féroce, c'est un vrai défi. Mais cela pourrait aussi inciter d'autres entreprises à nous rejoindre ».

salariés-bénévoles doivent répondre « *Good morning Queens !* ». Puis « *Are you ready Citigroup ?* », et les salariés-bénévoles répondent « *Citigroup is always ready !* ». Du terrain de jeu, on voit la tour Citigroup qui est construite dans le Queens, et les salariés de CYN Y le font remarquer, en disant aux salariés-bénévoles que depuis la tour, leurs collègues doivent être fiers d’eux.

De façon générale, les salariés chargés des relations avec les entreprises essaient d’attirer la presse locale lors des journées de bénévolat d’entreprise, et mettent en valeur l’image des entreprises : c’était par exemple le cas lors de la conférence annuelle de City Year en 2006, sur le campus de Columbia University, où les logos des entreprises mécènes apparaissaient largement derrière Bill Clinton lorsque celui-ci était venu faire un discours.

### II.1.3 Le bénévolat d’entreprise comme marché

#### *Les relations avec les entreprises : un domaine concurrentiel et professionnalisé*

Alors qu’il me racontait comment les *Corporate Sponsors* étaient recrutés, et valorisés, par City Year, un salarié de CYN Y m’a précisé que ces sujets étaient “*one of the best kept secrets*”<sup>523</sup>. En effet, les savoir-faire développés par chaque *nonprofit organization* pour attirer et conserver les fonds des entreprises sont une ressource précieuse, car la concurrence est féroce pour obtenir ces fonds. Des entretiens menés dans d’autres *nonprofit organizations* spécialisées dans la mise en place de journées de bénévolat d’entreprise ont également donné lieu à des demandes de confidentialité sur le prix payé par les entreprises pour ces journées. Les termes de “*competition*”, “*dreaded competitor*”<sup>524</sup>, “*market*” et “*market analysis*” ont été largement employés par les salariés de CYN Y que nous avons rencontrés pour décrire leurs relations avec les autres *nonprofit organizations* et le type de stratégie employée pour récolter les fonds des entreprises. Ainsi, l’organisation de journées de bénévolat d’entreprise pour les « *summer associates* » des grandes entreprises – dont nous avons parlé dans le chapitre cinq – est devenue une source de revenus importante. En conséquence, un salarié de CYN Y a décrit l’orientation de son organisation vers ces journées ainsi : « *we’re*

---

<sup>523</sup> « l’un des secrets les mieux gardés »

<sup>524</sup> « un concurrent redoutable »

*loading in the summer associates market*”<sup>525</sup>. Le même salarié a ensuite souligné le risque de trop verser dans cette logique de marché, et reconnu que cela pouvait aussi être vu comme une forme de marchandisation du bénévolat.

Les salariés de CYNV qui sont chargés des partenariats avec les entreprises ont des expériences professionnelles qui sont situées à l’intersection du monde de l’entreprise et du *nonprofit sector*, nous l’avons dit précédemment. La salariée qui dirige le département de *fundraising* de CYNV nous a en outre fait remarquer qu’il était particulièrement confortable de travailler avec l’un des salariés de la fondation Credit Suisse First Boston : il a auparavant été salarié de CYNV. Par ailleurs, l’un des salariés en charge du « *civic service* », lorsqu’il apprend que nous travaillons sur le mécénat d’entreprise, nous fait part de son projet de travailler dans ce secteur prochainement. Les salariés en charge des relations avec les entreprises ont donc, pour certains d’entre eux, suivis des formations spécifiques, et, à l’image des responsables du bénévolat dont nous avons parlé, une partie de leurs compétences professionnelles repose sur leur connaissance à la fois du monde de l’entreprise et du *nonprofit sector*.

#### ***L’organisation de journées de bénévolat d’entreprise comme activité lucrative : du partenariat à la prestation de service***

L’organisation de l’ensemble ces journées repose sur un véritable savoir-faire. Celui-ci est basé à la fois sur une bonne connaissance des *nonprofit organizations* locales, et sur la capacité à organiser des événements de grande ampleur. La prise de conscience de la valeur de ce savoir-faire a donné lieu à la création de Care Force en 2000. Cette *forprofit organization* est spécialisée dans l’organisation payante de journées de bénévolat d’entreprise. Ses bénéfices vont à City Year, et ses bureaux sont au siège national de City Year, à Boston. En 2006, Care Force employait un directeur, trois « *project managers* » en relations avec les principales entreprises clientes de Care Force, et deux « *service coordinators* » chargés de trouver les *nonprofit organizations* qui accueillent les salariés-bénévoles des entreprises clientes. Contrairement aux « *service managers* » de CYNV, ceux de Care Force ne se consacrent qu’aux journées de bénévolat d’entreprise. Comme l’un d’entre eux nous l’a expliqué : “*In the local sites, they try to have the service done. We have a little more customer satisfaction*

---

<sup>525</sup> « nous nous lançons à fond dans le marché des contrats d’été »

*mentality. They sometimes tend to put us in the corporate side*”<sup>526</sup>. Care Force organise des journées de bénévolat d’entreprise dans tous les Etats-Unis, et à l’étranger. Au total, selon les chiffres donnés sur le site Internet de l’organisation, des activités de bénévolat ont été organisées pour 23 000 salariés dans 6 pays différents. Lorsqu’une journée est organisée dans une ville où il existe une branche locale de City Year, Care Force a recours aux *corps members* de la ville, et reverse une partie du prix payé par l’entreprise à la branche locale. Le recours à des *corps members* est vu comme une économie par les salariés de Care Force, puisque ces « salariés » sont beaucoup moins « payés » que les salariés permanents de CY. L’utilisation des *corps members* pour encadrer les salariés-bénévoles est une pratique courante pour City Year New York : habituellement, ce sont les *corps members*, assistés d’un ou deux salariés de CYNy, qui organisent les journées. N’ayant pu assister qu’à des activités de bénévolat d’entreprise durant les mois d’été, nous n’avons pas vu les *corps members* à l’œuvre, puisque leur service volontaire s’arrête juste avant l’été. En conséquence, c’étaient les salariés de CYNy, à raison d’au moins cinq ou six salariés à chaque fois, qui encadraient les salariés-bénévoles. Ces journées demandaient donc à l’organisation de mobiliser des ressources importantes. Le service vendu par Care Force est adaptable à toutes les demandes des entreprises : “*We go anywhere where people pay us to go. Obviously, prices are different, depending if we work in our background or worldwide.*”<sup>527</sup>, nous a expliqué un salarié de Care Force. Les prix varient de plusieurs milliers de dollars à plusieurs centaines de milliers de dollars.

### ***Conserver une dimension sociale dans l’organisation lucrative du bénévolat d’entreprise ?***

Les deux salariés de Care Force que nous avons rencontrés ont insisté sur la mission sociale de Care Force. Ils conçoivent les journées de bénévolat d’entreprise qu’ils contribuent à mettre en place à la fois comme une source de financement pour City Year – « *we’re the development department of City Year, we generate revenue for*

---

<sup>526</sup> “Sur les sites locaux, ils essaient de faire en sorte qu’un réel service soit rendu [à l’organisation qui accueille les salariés-bénévoles]. Nous avons une mentalité un peu plus orientée vers la satisfaction du client. De temps en temps, ils ont tendance à nous placer du côté des entreprises »

<sup>527</sup> « Nous allons partout où les entreprises nous paient pour aller. Evidemment, les prix varient, selon que l’on travaille derrière chez nous ou à l’autre bout du monde. »

*the organization* »<sup>528</sup> - et comme une façon de sensibiliser le monde de l'entreprise à la pratique du bénévolat et aux problèmes sociaux qui existent dans l'environnement immédiat des entreprises – « *we are an introduction to the community* », « *the goal is to connect the corporation and our local service partners, to have the corporation continue to volunteer* »<sup>529</sup> - . L'un des salariés avait auparavant été « program manager » au sein de City Year : il était chargé de s'occuper d'une équipe de volontaires. L'autre travaillait dans une *nonprofit organization* du Midwest qui avait été contactée par Care Force pour organiser une journée de bénévolat d'entreprise pour 300 salariés Timberland. Durant trois ans, ce salarié avait collaboré avec Care Force et Timberland pour accueillir 300, puis 500 puis 850 salariés-bénévoles. Il a ensuite été embauché par Care Force. Ces deux salariés avaient donc travaillé dans le *nonprofit sector* tous les deux, et ils ont insisté sur le fait que les activités de bénévolat d'entreprise contribuaient à améliorer le quotidien des *nonprofit organizations* qui accueillent les salariés-bénévoles. Au-delà des travaux manuels effectués par les salariés-bénévoles, ces organisations peuvent garder le matériel acheté par Care Force pour ces travaux, et selon les salariés de Care Force, certaines gardent des relations étroites avec les entreprises. En outre, les salariés de Care Force ont largement insisté sur le fait qu'ils ne demandaient que très peu d'implication aux organisations d'accueil, qu'ils fournissaient le temps et les ressources nécessaires aux activités de bénévolat d'entreprise. Leur souci de ne pas être une charge pour les autres *nonprofit organizations* a été opposé à l'attitude de United Way, qui, selon les salariés de Care Force, « *send the volunteers and the nonprofits have to deal with them* »<sup>530</sup>. Cependant, lorsqu'une journée ne suffit pas à finir les travaux de rénovation ou de jardinage prévus, et en l'absence d'une branche locale de City Year dont les salariés ou les *corps members* pourraient venir terminer le travail, c'est à la *nonprofit organization* d'accueil de terminer.

---

<sup>528</sup> « Nous sommes le département de développement de City Year, nous dégageons des revenus pour l'organisation ».

<sup>529</sup> « Nous sommes une introduction à l'environnement local », « le but est de mettre en relation l'entreprise et les associations locales avec lesquelles nous travaillons afin que l'entreprise continue à faire du bénévolat d'entreprise avec eux. »

<sup>530</sup> « ils envoient les bénévoles et les associations doivent se débrouiller avec eux ».



## II.1.4 Unis-Cité : une version française de City Year

### *L'importation d'un modèle*

Ainsi, le recrutement et la fidélisation des entreprises mécènes sont un enjeu central dans le quotidien de CY, dont certains salariés consacrent tout leur temps à cette mission. C'est également le cas d'Unis-Cité, le pendant français de City Year. Unis-Cité a été créée en 1994 par deux diplômées de l'ESSEC et une jeune américaine bénéficiant d'une bourse d'entrepreneuriat social, et qui connaissait bien le principe de City Year. Les volontaires d'Unis-Cité s'engagent pour un service civil volontaire de 6 ou 9 mois. Ils ne portent pas d'uniformes ni les logos des entreprises qui financent l'association. Organisés en équipes, ils travaillent pour différentes associations durant leur service civil, et bénéficient également de formations liées à leur projet professionnel ou universitaire. En 2007, Unis-Cité avait des antennes dans 20 villes de 9 régions françaises, et près de 900 volontaires effectuaient leur service civil volontaire au sein de ces antennes. Les volontaires reçoivent une indemnité mensuelle de 600 euros. 65% des ressources d'Unis-Cité proviennent de l'Etat, 25% des collectivités locales et 15% des entreprises et de fondations. Les objectifs de mixité sociale et d'éducation civique sont très présents, comme aux Etats-Unis<sup>531</sup>. Unis-Cité a largement inspiré l'adoption de la loi du 31 mars 2006 instaurant le service civil volontaire, et de la loi du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

### *Les « journées de team building solidaire »*

Unis-Cité organise des journées de bénévolat d'entreprise, qui au moment de notre enquête s'appelaient des « journées de mobilisation des salariés », et qui sont dénommées « journées de team building solidaire » ou « journées de solidarité d'entreprise » sur le site Internet de l'association en 2008. Sur ce même site,

---

<sup>531</sup> Nous renvoyons à la recherche de Maud Simonet pour l'analyse de la réalité de ces deux dimensions dans le fonctionnement de City Year et d'Unis-Cité, et sur le fait que le volontariat ressemble à s'y méprendre à du sous-salariat, particulièrement pour les volontaires issus de milieux populaires. Notamment : Simonet Maud, 2007, « Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'Etude de l'Emploi, n°45, août ; et Simonet Maud, 2005, *In between employment and volunteer work, serving as a "volontaire" and as a "corpsmember" in France and in the United States*, Research report, CSD, Washington University, Saint Louis, USA, 2005.



l'association décline les différentes possibilités pour les entreprises de financer Unis-Cité : cofinancement d'équipes de volontaires, contribution au rassemblement annuel des volontaires, implication des salariés dans la formation à l'emploi des volontaires...etc. Des petits films présentent les témoignages de salariés-bénévoles, de la déléguée générale de la fondation Vinci, et le déroulement d'une journée de « team building solidaire » pour un cabinet d'avocats parisiens partis rénover les salles communes d'un centre d'aide aux demandeurs d'asile. Deux types de mécènes sont définis par Unis-Cité : les « partenaires stratégiques », qui versent plus de 100 000 euros par an à l'association, et les « partenaires nationaux ». Le seuil des 100 000 euros est publié sur le site de l'association, tout comme la liste des partenaires de chaque type. La charte d'Unis-Cité mentionne que « A Unis-Cité, nous construisons des partenariats fondés sur un principe de réciprocité, afin de mobiliser les acteurs et ressources nécessaires au développement d'un service civil de qualité et porteur de sens. »<sup>532</sup>.

Les journées de bénévolat d'entreprise organisées par Unis-Cité sont, comme les journées organisées par City Year, des journées « clé en main » : Unis Cité trouve une association qui accueille les salariés-bénévoles, fournit repas et matériel, prépare le planning de la journée, assure le lien entre l'association d'accueil et l'entreprise. Le partenariat établi avec Timberland est le premier qu'Unis-Cité ait contracté avec une entreprise. Il a pu être établi grâce aux contacts qu'avait la fondatrice américaine d'Unis-Cité avec City Year. Timberland a financé le premier local et le premier poste salarié d'Unis-Cité. Unis-Cité organise pour Timberland trois journées de bénévolat d'entreprise par an, et des salariés-bénévoles de Timberland effectuent des activités avec les volontaires d'Unis-Cité tout au long de l'année : seuls ou en groupes de deux ou trois, ils proposent aux volontaires des sessions d'entraînement à l'entretien d'embauche, à la rédaction de CV, ou font visiter leur entreprise et découvrir leur métier. Comme nous l'explique un salarié chargé des partenariats, l'idée est de faire de ce partenariat un exemple, à l'image du partenariat City Year-Timberland : « *Nous, on s'en sert à mort comme d'un exemple qui marche* ». Timberland a ainsi octroyé 20% du temps de travail d'une salariée du service marketing pour qu'elle organise, en coopération avec Unis-Cité, le bénévolat d'entreprise des salariés. Lors de la célébration des 10 ans du partenariat Unis-Cité/Timberland, au domaine de Longchamp, siège du

---

<sup>532</sup> extrait de la Charte d'Unis-Cité

WWF, en novembre 2006, Marie Treille, l'une des fondatrices d'Unis-Cité, a rendu hommage à la « culture d'entreprise » Timberland, et à Jeffrey Swartz. Le développement d'Unis-Cité et de Timberland sont alors mis en parallèle par le directeur des ressources humaines de Timberland : de 2 à 30 boutiques pour Timberland, de zéro à 900 volontaires pour Unis-Cité. Le thème de la soirée tourne autour du thème de l'empreinte laissée par les volontaires d'Unis-Cité et les salariés-bénévoles de Timberland dans les associations aidées. Ce thème rejoint l'image de la chaussure qui symbolise les produits de l'entreprise. Des photos des différentes journées de bénévolat organisées par Unis-Cité pour Timberland – dont celle organisée le jour même avec des enfants de Nanterre dans un parc de loisirs – sont projetées sur les murs de la salle. Lors de la journée passée avec les enfants, une trentaine de salariés-bénévoles ont accompagné 90 enfants, avec l'aide de huit volontaires d'Unis-Cité et de quatre salariés d'Unis-Cité. Lors du cocktail, les conversations entre salariés d'Unis-Cité portent sur une volontaire qui ne s'est pas montrée très enthousiaste durant la journée, et qui a traîné derrière le groupe. Elle est unanimement qualifiée de « non professionnelle », et les salariés d'Unis-Cité sont embarrassés vis-à-vis des salariés-bénévoles de Timberland.

Unis-Cité n'avait pas établi, au moment de notre enquête, une tarification très précise pour l'organisation de ces journées. L'un des salariés responsables des partenariats nous avait ainsi expliqué que les négociations se faisaient au cas par cas. L'association avait établi un prix par journée de travail consacrée par un salarié à temps plein à l'organisation de la journée – prix environ 1,5 fois moindre que celui qu'aurait facturé un cabinet de conseil selon une salariée d'Unis-Cité-, auquel le prix des fournitures était ajouté. Mais il s'agissait, pour ce salarié, « d'aller au-delà de la prestation de service » : Nokia participait ainsi à la mise en place du réseau Intranet de l'association, en envoyant des ingénieurs au siège d'Unis-Cité et en finançant l'infrastructure nécessaire. Ainsi, le prix global payé par Nokia avait-il à la fois la nature d'un prix payé pour une prestation de service et celle d'une action de mécénat, en nature et en compétences.

Le même jour que la journée Nokia, les salariés d'Unis-Cité organisaient également une journée de bénévolat d'entreprise pour Levis à Nanterre, lors de laquelle une soixantaine de salariés-bénévoles participaient à un projet de « sensibilisation à

l'environnement » avec quatre classes d'école primaire. Ce jour-là, la quasi-totalité des salariés d'Unis-Cité en région parisienne – soit les salariés du siège d'Unis-Cité et les salariés de la branche francilienne d'Unis-Cité- travaillaient donc à l'organisation de journées de bénévolat d'entreprise.

### ***Mission sociale et bénévolat d'entreprise : l'expression de quelques doutes***

Si les salariés d'Unis-Cité sont conscients des fonds que l'organisation des journées de bénévolat d'entreprise apportent à leur association, ils demeurent parfois circonspects sur le sens de ces journées : les réactions d'agacement à l'égard de certains salariés Nokia dont ont fait preuve des jeunes salariés d'Unis-Cité, les ricanements émis à chaque usage managérial de l'anglais lors de la réunion de préparation de la journée de bénévolat à Saint-Ouen dont nous avons parlé dans le chapitre six, ou encore le peu d'enthousiasme de la part des salariés Unis-Cité à l'idée d'aller au siège de Nokia pour faire la promotion de la journée de bénévolat auprès des salariés ont été autant de signes tangibles du manque d'intérêt pour ce type de journées. Un salarié chargé des partenariats avec les entreprises nous a ainsi expliqué que *« c'est [le temps passé à organiser ces journées] du temps qu'on ne passe pas à réfléchir au programme [de volontariat pour les jeunes]. »*

L'analyse de la place du bénévolat d'entreprise dans le fonctionnement d'Unis-Cité et de City Year permet à la fois de retrouver certains des traits analysés dans l'étude des partenariats directs entre organisations non lucratives accueillant des salariés-bénévoles et entreprises – profil professionnel des salariés associatifs chargés des relations avec les entreprises, facteurs de popularité de l'organisation auprès des entreprises, nature des activités de bénévolat d'entreprise, grilles de tarification – et de voir comment la transformation du bénévolat d'entreprise en un produit vendu à une entreprise et opéré au sein d'une autre organisation implique un fonctionnement en termes de prestation de service, qui s'exerce sur un marché concurrentiel, et qui place les besoins sociaux réels du secteur non lucratifs au second plan, derrière la satisfaction du client que constitue l'entreprise mécène.

## II.2 L'instauration d'un filtre entre entreprises et organisations non lucratives

### II.2.1 L'apparition d'un marché concurrentiel

City Year n'est pas la seule organisation à vendre aux entreprises des activités de bénévolat pour leurs salariés à New York. New York Cares et United Way New York organisent le même type d'activités, sur le même principe. New York Cares, qui fait la promotion du bénévolat dans la région de New York et oriente les new-yorkais désireux de faire du bénévolat vers des *nonprofit organizations* locales ayant signalé à New York Cares leurs besoins de bénévoles, offre aux entreprises une série de formules les mettant en relation avec des *nonprofit organizations* locales<sup>533</sup>. Parmi ces formules, qui, à l'image de la politique d'Habitat for Humanity, fonctionnent selon une logique seuils de dons, l'organisation d'activités de bénévolat d'entreprise occupe une place importante. New York Cares dispose d'un « *program department* » d'une douzaine de personnes chargées d'organiser avec les *nonprofit organizations* locales les activités de bénévolat dont elles ont besoin. Les deux salariées qui étaient en charge des relations avec les entreprises au moment de notre enquête recueillent auprès des entreprises leurs souhaits en termes d'activités de bénévolat, et s'adressent au *program department* pour voir s'il dispose d'une activité correspondant aux vœux de l'entreprise. Si ça n'est pas le cas, les salariés du *program department* font le tour des *nonprofit organizations* avec lesquelles ils sont en contact pour voir si elles peuvent accueillir le nombre prévu de salariés-bénévoles, pour l'activité souhaitée. Les salariées de New York Cares ont évoqué le fait qu'elles étaient en concurrence avec d'autres organisations, mais que la notoriété de leur organisation leur permettait de ne pas avoir à démarcher des entreprises : elles se contentaient de répondre aux demandes des entreprises qui les appelaient. New York Cares bénéficie en effet d'une grande notoriété à New York, des campagnes d'affichage et de publicité à la télévision et à la radio sont lancées pour chaque grande opération – de bénévolat, de récolte de manteaux, de jouets ou de cartables – et à ce titre, dispose d'un avantage par rapport à City Year, moins connue du grand public.

---

<sup>533</sup> Le détail de ces formules tel qu'il figure sur le site Internet de l'organisation figure en annexe.

C'est également le cas de United Way New York. United Way New York récolte des fonds auprès des particuliers et des entreprises de la région, pour les reverser à un ensemble de nonprofit organizations sélectionnées pour leur domaine d'intervention et leur réputation. En 2006, deux salariées y étaient chargées des relations avec les entreprises. L'une d'elles s'occupait spécifiquement de solliciter les organisations bénéficiaires pour qu'elles accueillent les salariés-bénévoles des entreprises qui financent United Way. Les activités de bénévolat d'entreprise, appelées « days of caring », sont facturées aux entreprises selon des tarifs proches de ceux de New York Cares et de City Year. United Way New York (UWNY) organise une centaine de journées de bénévolat d'entreprise par an, pour une quinzaine d'entreprises. En moyenne, ces activités sont organisées pour des groupes de 25 salariés, mais ce nombre peut parfois atteindre une centaine. Lorsque je demande à ces deux salariées si d'autres organisations font la même chose, elles répondent par l'affirmative, citent New York Cares, qu'elle décrivent comme un « *competitor* », en mimant les guillemets qui leur semblent d'usage pour utiliser ce terme entre deux *nonprofit organizations*.

En France, à notre connaissance, Unis-Cité est la seule association qui organise des journées de bénévolat d'entreprise payantes auprès d'autres associations. Pour autant, elle ne détient pas le monopole de la prestation de service dans ce domaine. Des cabinets de conseil et des consultants indépendants proposent aux services de mécénat de servir d'intermédiaire entre eux et une association pour organiser des activités bénévoles. C'est par exemple le cas du cabinet Volunteer, dont on notera l'inspiration anglo-saxonne, créé par Octavie Baculard, auteur du rapport sur le bénévolat d'entreprise publié par France Bénévolat dont nous avons parlé dans le chapitre quatre. Volunteer est une « agence conseil en mécénat participatif », et l'organisation d'activités de bénévolat d'entreprise fait partie de ses prestations. Sa fondatrice est diplômée de l'ESSEC et ancienne salariée d'AOL, chez qui elle a participé à la création d'un partenariat éducatif avec le Secours Populaire. Le marché du bénévolat d'entreprise semble ainsi moins développé et concurrentiel en France qu'aux Etats-Unis, ce qui n'est guère étonnant au vu de l'ancienneté de cette pratique dans l'un et l'autre pays. Cependant, malgré cette différence d'échelle, il est possible de mener l'analyse de façon commune quant aux conséquences qu'a cette intermédiation sur la

prise en compte des besoins des organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles.

Précisons que le principe d'une organisation intermédiaire entre bénévoles et organisations non lucratives n'est pas propre au bénévolat d'entreprise : les centres locaux du bénévolat de France Bénévolat ou les *volunteer centers* servent d'intermédiaire entre les personnes qui souhaitent faire du bénévolat mais ne savent où, et les organisations non lucratives qui recherchent des bénévoles. Cependant, les effets de l'intermédiation sont sensiblement différents lorsqu'il s'agit de bénévolat d'entreprise, du fait du statut de client dont bénéficient les entreprises auprès des organisations intermédiaires.

## **II.2.2 Le secteur non lucratif comme bénéficiaire ou comme fournisseur d'activités bénévoles ?**

A première vue, le recours à une organisation intermédiaire peut présenter des avantages à la fois pour les entreprises mécènes et pour les organisations qui accueillent les salariés bénévoles. Pour les deux parties, l'externalisation de la recherche d'un partenaire et de l'organisation des activités permet de pallier un manque de personnel au sein de l'entreprise ou au sein de l'organisation non lucrative : l'intermédiaire évite d'employer à temps plein un ou plusieurs salariés chargés des relations avec l'autre partenaire. En outre, les organisations intermédiaires bénéficient d'une bonne connaissance à la fois du secteur lucratif et du secteur non lucratif. Elles permettent aux « partenaires » de ne pas avoir à perdre du temps pour acquérir une compréhension minimale de la structuration des secteurs lucratif et non lucratif locaux. Du point de vue des entreprises, le recours à un intermédiaire permet d'avoir l'assurance de voir les critères que nous avons précédemment détaillé réunis : une activité de bénévolat simple, aux résultats concrets, auprès d'une organisation réservant un bon accueil aux salariés-bénévoles et ne les mettant pas dans une situation inconfortable. L'organisation intermédiaire a pour rôle de s'assurer de ces éléments. Elle joue donc, en partie, un rôle sécurisant pour l'entreprise, mais également un rôle disciplinant auprès des organisations non lucratives : elle garantit que celles-ci sont conformes aux attentes des entreprises. Pour les organisations non lucratives, le recours à un intermédiaire permet

d'être en contact, sans avoir à payer de frais, avec des entreprises qu'elles n'auraient probablement pas réussi à contacter seules, faute de notoriété et de moyens, et de bénéficier d'un apport de main d'œuvre bénévole qui peut leur rendre de réels services.

Il apparaît néanmoins que les effets de l'intermédiation sont plus ambigus, car le marché du bénévolat d'entreprise est avant tout conditionné par les exigences des entreprises. Comme l'a analysé Susan Ostrander, la priorité des organisations qu'elle appelle des « donor intermediaries » - qui sont les conseillers et les organisations qui aident les donateurs, particuliers et entreprises, à choisir les bénéficiaires de leurs dons – réside dans la prise en compte des valeurs, des intérêts et des préoccupations des donateurs, qui sont leurs clients<sup>534</sup>, et non dans les besoins sociaux des bénéficiaires. Selon l'auteur, le contrôle du donateur sur la structure bénéficiaire a tendance à augmenter avec l'intervention d'intermédiaires : le donateur formule en effet une commande – dans le cas du bénévolat d'entreprise, la commande repose sur le type d'activité, le nombre de salariés-bénévoles, le budget consacré à l'activité, le domaine dans lequel intervient l'association, la localisation de celle-ci, la durée de l'activité -, que l'intermédiaire doit honorer s'il veut être payé et fidéliser son client. L'intermédiaire sélectionne donc l'organisation qui accueille les salariés-bénévoles sur la base des besoins de son client, et non de ceux de l'organisation d'accueil. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que les activités de bénévolat d'entreprise ne répondent jamais aux besoins des organisations non lucratives, mais bien plutôt de souligner que si cela est le cas, ça n'est pas l'objectif recherché en priorité. L'argument de Susan Ostrander ne concerne d'ailleurs pas la motivation des donateurs, mais dans la façon dont l'organisation de la philanthropie entraîne un décalage entre le souhait du donateur de « do that things work »<sup>535</sup> et le fait que son argent n'est pas forcément dirigé vers les besoins sociaux urgents.

D'ailleurs, les organisations intermédiaires reconnaissent volontiers que les souhaits des entreprises sont parfois difficiles à exaucer. Ainsi, une salariée de l'une des organisations intermédiaires étudiées nous a-t-elle expliqué que certaines entreprises formulaient des vœux extrêmement précis, en donnant l'exemple d'une entreprise

---

<sup>534</sup> OSTRANDER Susan A.. The Growth of Donor Control : Revisiting the Social Relations of Philanthropy, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2007, vol. 36, n°2, p. 356-372

<sup>535</sup> « faire que les choses marchent » : il s'agit ici autant de l'impact social du don que de la simplicité dans l'administration de celui-ci



voulant une activité de service de repas à des SDF, dans le quartier de Midtown, à Mahnattan, entre 14 et 16 heures, le mardi, pour un groupe de vingt personnes. En nous racontant cela, cette salariée riait, mais déplorait le fait qu'il lui était parfois impossible de satisfaire complètement les entreprises.

Les organisations intermédiaires ont tendance à discipliner les organisations bénéficiaires, pour qu'elles se conforment aux attentes des salariés-bénévoles et des responsables du mécénat. Une salariée d'une organisation intermédiaire nous a ainsi déclaré :

We have to work with agencies we can trust, they're responsible and professional. Because companies trust you and give you their money. [...] Usually we do a welcome, and thank the volunteers to be here, explain what's the agency, introduce the person from the agency, why it's important they're here. It's important for them to hear that. They want to feel this place really needs them<sup>536</sup>.

La place ménagée aux organisations d'accueil est ambiguë: elles sont indispensables aux organisations intermédiaires, mais elles ne doivent pas prendre une place trop importante dans le déroulement de l'activité, pour ne pas qu'elles entrent trop en contact avec les salariés-bénévoles et les responsables du mécénat. En effet, si un lien direct s'établit entre l'organisation d'accueil et l'entreprise, l'organisation intermédiaire n'est plus indispensable. Ainsi, les besoins en bénévoles des organisations d'accueil sont utilisés pour financer les organisations intermédiaires. Les salariés des organisations intermédiaires soulignent d'ailleurs qu'il leur faut parfois supplier les organisations d'accueil d'accepter des groupes de salariés-bénévoles lorsque ceux-ci sont nombreux. Une salariée d'une organisation intermédiaire a décrit la situation comme suit :

We tend to use the same organizations over and over. We try to reach out new ones, but it's pretty difficult. They use usually 10 volunteers at a time, so when I say 25, they're like: "no, thank you". They often have no space, no staff to manage the volunteers. [...]

---

<sup>536</sup> « Nous devons travailler avec des associations dans lesquelles nous avons confiance, elles sont responsables et professionnelles. Parce que les entreprises vous font confiance et vous paient. [...] Habituellement nous les accueillons, nous remercions les bénévoles d'être là, nous leur expliquons ce qu'est l'association, nous présentons quelqu'un de l'association, et pourquoi il est important qu'ils soient là. C'est important pour eux d'entendre ça. Ils veulent sentir que cet endroit a vraiment besoin d'eux. »



We're the middleman, we have to be sure we have a strong position, so they need us and can't meet without us. We need to make sure we stick with them.<sup>537</sup>

En conséquence, cette salariée nous a expliqué quelle faisait rarement revenir deux fois les salariés-bénévoles d'une même entreprise au sein d'une même *nonprofit organization*. L'intermédiation entraîne l'instauration d'une distance supplémentaire entre les salariés-bénévoles et les organisations non lucratives au sein desquelles ils exercent leur activité.

Ainsi, dans certains cas, le bénévolat d'entreprise est devenu une prestation : l'entreprise est le client, et la satisfaction des besoins des organisations qui accueillent les salariés-bénévoles est conditionnée par les souhaits que ce client exprime auprès de l'organisation intermédiaire. La satisfaction recherchée est celle des salariés-bénévoles et des dirigeants de l'entreprise mécène. Il en est de même lorsque les responsables du mécénat que nous avons étudiés dans le chapitre cinq sont en lien direct avec les organisations non lucratives. L'intermédiation rend cette relégation des besoins sociaux derrière les intérêts des entreprises particulièrement visible, mais, comme l'ont également souligné Linda Saint Clair et Mary Tschirhart dans le cas d'activités de bénévolat d'entreprise non intermédiée, les bénéficiaires des *nonprofit organizations* qui accueillent les salariés-bénévoles sont presque toujours absents, tant lors de la préparation des activités de bénévolat, que lors du déroulement et de l'évaluation de celles-ci<sup>538</sup>.

Ce mouvement d'intermédiation s'inscrit dans l'ensemble des évolutions observées dans le secteur non lucratif vers des modes d'organisation et de fonctionnement proches

---

<sup>537</sup> « Nous avons tendance à utiliser toujours les mêmes organisations, encore et encore. Nous essayons d'en trouver de nouvelles, mais c'est difficile. Elles ont l'habitude de travailler avec 10 bénévoles en même temps, donc quand on dit 25, elles disent « non merci ». Souvent elles n'ont pas la place, et pas le personnel qu'il faut pour encadrer les bénévoles. [...] Nous sommes l'homme du milieu, nous devons être sûrs d'avoir une position solide, pour qu'ils aient besoin de nous et qu'ils ne puissent pas se rencontrer sans nous. On s'assure de rester avec eux »

<sup>538</sup> ST-CLAIR Lynda, TSCHIRHART Mary. *Corporate Community Service Programs: Enhancing Community Capacity?* p.59-75, dans *Gifts of Time and Money: the role of charity in America's communities* ed. par BROOKS Arthur C. Rowman and Littlefield Publishers Inc, 2005, 223 p

de ceux du secteur lucratif. Si ce mouvement a été analysé par plusieurs auteurs, que ce soit pour s'en inquiéter ou s'en féliciter, peu de travaux existent au sujet de l'impact de ces évolutions sur les missions sociales des organisations non lucratives. On observe une situation paradoxale où l'accent est mis sur la nécessité de mesurer l'efficacité des organisations non lucratives, mais où nul ne sait vraiment comment faire pour adapter des outils quantitatifs à l'utilité sociale. Raymond Dart insiste sur le déséquilibre qui existe entre une forte exhortation à être *business-like* et l'absence quasi-totale d'études sur les conséquences de la mise en œuvre de cette exhortation sur les missions des *nonprofit organizations*<sup>539</sup>.

---

<sup>539</sup> DART Raymond. Being « Business-Like » in a Nonprofit Organization : A Grounded and Inductive Typology, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n°2, juin 2004, p. 290-310

## Conclusion

Cette sélection des associations sur la nature des activités de bénévolat qu'elles proposent plus que sur la nature et l'urgence de leurs besoins sociaux a des conséquences quant aux réponses apportées par l'ensemble de la société aux questions sociales. En effet, nous avons vu que les choix d'attribution de fonds et de salariés-bénévoles effectués par un responsable du mécénat sont fortement influencés par ceux de ses homologues. Joseph Galaskiewicz et Ronald Burt ont montré que cette contagion organisationnelle entre structures de mécénat sur leurs critères de choix était d'autant plus importante lorsque la quantification des résultats des organisations non lucratives dans le domaine concerné était difficile<sup>540</sup>. En conséquence, certaines organisations non lucratives ne parviennent pas à attirer les fonds des entreprises mécènes, quelle que soit l'utilité et la pertinence de leur action sociale. Si l'octroi de fonds privés ne présupposait pas de celui de fonds publics, le fait de ne pas bénéficier des ressources du mécénat ne serait pas un handicap insurmontable. Mais il apparaît que la notion de co-financement est une notion utilisée par les pouvoirs publics. Aux Etats-Unis, nous avons vu que le mécanisme du National Endowment for the Arts impliquait que les organisations culturelles récoltent des fonds privés pour obtenir le versement de fonds publics. Ce principe repose néanmoins sur une primauté donnée à la décision publique : les organisations vont démarcher les entreprises munies d'une promesse du NEA de verser des fonds en cas d'obtention de fonds privés. En France, le mécanisme semble inverse : un entretien mené avec un fonctionnaire de la ville de Paris chargé du contrôle des risques associés aux fonds versés aux associations nous a ainsi expliqué qu'un dossier ne mentionnant aucun mécène privé apparaissait comme plus fragile, et donc plus risqué pour la bonne utilisation des fonds publics, qu'un dossier bénéficiant du soutien d'une ou plusieurs entreprises. Au-delà du fait que le soutien des entreprises représente un

---

<sup>540</sup> BURT Ronald S., GALASCIEWICZ Joseph. Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 36, n°1, p.88-105

apport financier qui rend l'association moins sujette à un échec économique, ce fonctionnaire territorial a souligné que les services de mécénat des entreprises prenaient habituellement grand soin de contrôler l'efficacité et la qualité des services sociaux fournis par les associations, ce que les services de la mairie n'avaient pas le temps de faire. En conséquence, le soutien d'une entreprise apparaissait comme un gage de qualité. L'analyse que nous avons menée ici de la façon dont s'élaborent les partenariats entre entreprises et associations et des critères sur lesquels ils reposent nous semble indiquer que le soutien d'une entreprise mécène ne témoigne pas toujours de la qualité de la réponse associative apportée à un problème social.

## **Conclusion de la partie II**

L'analyse du bénévolat d'entreprise en pratique a donc fait apparaître quatre types d'acteurs : les responsables du mécénat, les salariés-bénévoles, les syndicalistes et les salariés associatifs en charge des relations avec les entreprises. L'absence d'un cinquième acteur pourtant essentiel saute aux yeux, une fois cette analyse conduite : les bénéficiaires des organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles sont quasiment absents de la mise en œuvre pratique des politiques de bénévolat d'entreprise. L'amélioration de leur sort est pourtant centrale dans la façon dont les responsables du mécénat d'entreprise envisage l'utilité sociale de leur activité professionnelle, dans les rétributions symboliques à l'engagement des salariés-bénévoles, dans la modération de la critique portée à l'égard du bénévolat d'entreprise et dans l'établissement par le secteur non lucratif de partenariats avec le monde de l'entreprise. Elle est à la fois essentielle aux politiques de bénévolat d'entreprise et secondaire au regard des critères d'élection des activités de bénévolat d'entreprise. L'amélioration du sort du public des organisations non lucratives est fortement soumise aux impératifs que doivent respecter les services de mécénat en terme d'image publique de l'entreprise et de satisfaction des salariés-bénévoles.



## Conclusion générale : le bénévolat d'entreprise comme outil politique du monde des grandes entreprises

Dans son ouvrage *Looking Good and Doing Good*, Jerome Himmelstein souligne la dimension sociale et politique du mécénat, au-delà de sa nature d'acte économique.<sup>541</sup> Nous espérons avoir montré, au travers de l'étude des politiques de bénévolat d'entreprise des grandes entreprises françaises et américaines, que si celles-ci ne concernent que les grandes entreprises et seulement une partie des salariés au sein de celles-ci, elles présentent non seulement un intérêt pour elles-mêmes, en tant que pratiques originales au sein du monde des grandes entreprises, mais également en ce qu'elles témoignent, au sein de ce monde, d'une vision politique, d'une compréhension tacite du rôle des grandes entreprises au sein des sociétés française et américaine, et des moyens de conforter cette position.

Le bénévolat d'entreprise peut ainsi se lire, en France et aux Etats-Unis, à travers le triple prisme du « politique » dans le monde anglo-saxon : il peut être analysé comme le sont les *policies* – soit un dispositif coordonné autour d'objectifs explicites –, mais aussi comme relevant du domaine des *politics* – de l'activité politique en général, faite de débats partisans et de diverses formes de mobilisation – et de celui de la *polity* – en ce qu'il transcende largement la distinction entre monde politique et société civile<sup>542</sup>.

### *Du sens explicite au sens latent*

Pierre Muller et Yves Surel incitent à distinguer, lorsqu'on analyse une politique publique, son sens explicite, défini à travers les objectifs affichés par les décideurs, de son sens latent, « qui se révèle progressivement au cours de sa mise en œuvre »<sup>543</sup>. Nous avons vu que les objectifs qui sont assignés aux politiques de bénévolat d'entreprise par

---

<sup>541</sup> HIMMELSTEIN Jerome. *Looking Good and Doing Good*. Bloomington : Indiana University Press, 1997, 185 p.

<sup>542</sup> Muller Pierre et Surel Yves, 1998, *Analyse des politiques publiques*, coll. Clef/Politique, Ed. Montchrestien, 153 p. p. 13

<sup>543</sup> Muller Pierre et Surel Yves, op. cit., p. 24

les directions des grandes entreprises françaises et américaines sont clairement établis. Ils sont de deux ordres. En premier lieu, la dimension sociale du bénévolat d'entreprise, en ce qu'il s'adresse à des domaines relevant de la lutte contre la pauvreté, de l'éducation ou de la santé, témoigne d'un intérêt bien compris de la part des dirigeants des grandes entreprises françaises et américaines : le monde des affaires ne peut se développer et prospérer dans un environnement socio-économique trop dégradé, sous peine de voir ses profits s'effondrer et sa légitimité radicalement contestée. Il a besoin d'une main-d'œuvre éduquée et en bonne santé, de consommateurs bénéficiant d'un pouvoir d'achat suffisant, et d'un degré de légitimité lui permettant de ne pas être trop fortement soumis aux mouvements de l'opinion publique et aux alternances politiques. Les politiques de bénévolat d'entreprise s'inscrivent dans la volonté de contribuer à la résolution de certains problèmes sociaux tout en améliorant l'image des grandes entreprises. Ce registre de justification du bénévolat d'entreprise est explicitement mobilisé par les promoteurs de ce dernier, tout comme le sont les arguments liés à l'implication des salariés. Ceux-ci constituent le deuxième volet des objectifs assignés au bénévolat d'entreprise. La participation des salariés au bénévolat d'entreprise doit permettre à ceux-ci d'acquérir ou de conforter certaines compétences professionnelles, tout en favorisant leur attachement à l'entreprise et la création d'espaces de convivialité, de coopération et de consensus au sein de celle-ci. La vie professionnelle des salariés-bénévoles doit s'enrichir de certains des traits des activités de bénévolat d'entreprise, comme le travail en équipe, le fonctionnement par projets et l'établissement d'objectifs précis.

L'analyse de la mise en œuvre des politiques de bénévolat d'entreprise montre qu'une partie de ces objectifs explicites, notamment au sein des entreprises, est effectivement atteinte : les salariés-bénévoles manifestent un attachement certain à leur entreprise, et leur participation au bénévolat a régulièrement un impact positif sur leur satisfaction au travail, tant par les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues que par la vision qu'ils ont des dirigeants de leur entreprise, de celle-ci et de leur travail lui-même.

Mais l'analyse de l'émergence et du développement de ces politiques, ainsi que des activités et des processus de travail qu'elles mobilisent, révèle également qu'elles ont plusieurs « sens latents », tant au niveau de la vie interne des entreprises, qu'à celui de



leur nature sociale et politique – ces politiques se déployant au travers de relations établies avec le secteur non lucratif, mais également avec les pouvoirs publics.

La mise en œuvre des politiques de bénévolat d'entreprise crée des divisions multiples au sein des entreprises, entre les salariés-bénévoles, mais surtout entre salariés-bénévoles et non bénévoles. Certaines activités de bénévolat d'entreprise sont même explicitement réservées à des catégories restreintes de salariés. Cette sélection rappelle la segmentation des publics propre aux politiques publiques<sup>544</sup>. En outre, les politiques de bénévolat d'entreprise sont un outil managérial au service d'une conception communautaire de l'entreprise qui nie l'existence d'intérêts divergents au sein des entreprises, et place les organisations syndicales françaises dans une position ambiguë. Le type d'engagement promu par les politiques de bénévolat d'entreprise s'inscrit dans un mouvement plus large de disqualification des engagements politisés et contestataires, et valorise les registres de l'humanitaire et de l'urgence, aux dépens d'une réflexion et d'une action plus large sur les sources des problèmes sociaux.

Cette conception de l'action sociale se lit également dans le choix des organisations non lucratives qui accueillent les salariés-bénévoles. L'analyse des partenariats entre les entreprises et ces organisations révèle que si l'objectif explicite des politiques de bénévolat d'entreprise est de contribuer au développement et à l'efficacité du secteur non lucratif pour assister celui-ci dans le traitement de certains problèmes sociaux, le déséquilibre de fait qui est au centre des relations entre les secteurs lucratif et non lucratif place la satisfaction des objectifs managériaux et commerciaux des entreprises au premier plan, devant les besoins réels des organisations non lucratives et de leurs bénéficiaires. L'établissement de ces partenariats est largement facilité par la professionnalisation des services de mécénat d'entreprise, au sein desquels travaillent des salariés qui se situent, par leur parcours professionnels, entre les mondes sociaux de l'entreprise et du bénévolat, et dont la vision pragmatique de la prise en charge de la question sociale rencontre un écho important dans les mondes sociaux français et américains du bénévolat. La manne financière que peut représenter l'accueil de salariés-bénévoles a donné lieu à l'émergence d'un véritable marché du bénévolat d'entreprise, porté par des salariés associatifs devenus des experts des relations avec le monde de l'entreprise, et dont la position professionnelle fait penser à bien des égards à celle des

---

<sup>544</sup> Jean-Claude Thoenig, *op. cit.*

responsables du mécénat. Si ces salariés associatifs envisagent leur travail comme un travail d'utilité sociale, la contribution du marché du bénévolat d'entreprise au bien commun est sujette à caution.

### ***La prise en charge d'une partie de l'intérêt général par le monde des grandes entreprises***

La question de l'entrée des grandes entreprises dans l'espace de la prise en charge d'une partie de l'intérêt général mérite d'autant plus d'attention qu'elle bénéficie du soutien parfois massif des pouvoirs publics. Tant en France qu'aux Etats-Unis, ceux-ci ont largement favorisé l'émergence et le développement des politiques de bénévolat d'entreprise, en appelant le monde de l'entreprise à contribuer à l'intérêt général par le biais du mécénat, en favorisant celui-ci par des dispositions fiscales, et en manifestant leur soutien de façon plus symbolique. Les politiques de bénévolat d'entreprise sont d'autant moins éloignées du domaine de la *polity* qu'il existe, dans les deux pays étudiés, une proximité importante entre le personnel politique et les dirigeants des grandes entreprises. Si ces derniers sont restés à la périphérie de notre enquête de terrain, ils ont constitué des acteurs omniprésents dans l'analyse du bénévolat d'entreprise.

La dévolution au monde de l'entreprise d'une partie de la prise en charge des questions d'intérêt général ne se traduit pas seulement par les encouragements prodigués aux grandes entreprises pour qu'elles investissent des domaines délaissés par l'Etat : elle passe également, en France et aux Etats-Unis, par la soumission de l'octroi de fonds publics aux choix d'allocation des services de mécénat. Ce mouvement expose une partie du secteur non lucratif à être exclu des circuits de financement privés et publics, l'attribution des ressources des entreprises se caractérisant par une forte convergence vers un nombre réduit d'organisations.

### ***La proximité des politiques de bénévolat d'entreprise françaises et américaines***

Le regard comparatif que nous avons porté sur les politiques de bénévolat d'entreprise ne visait ni à confronter deux modèles nationaux opposés, ni à gommer les spécificités nationales des politiques de bénévolat d'entreprise. L'étude des contextes socio-historiques et politiques du bénévolat d'entreprise aux Etats-Unis et en France

montre que si le bénévolat d'entreprise français est très largement, encore aujourd'hui, sous influence américaine, il s'est développé dans un contexte national spécifique qui s'est révélé tout à fait compatible avec la plupart des traits du *corporate volunteerism* américain. Les mondes sociaux du bénévolat français et américain présentent des différences notables quant à leur étendue et à leurs rôles sociaux, et la place des grandes entreprises dans le développement du secteur non lucratif a pris des formes variables dans les deux pays, mais la mise en œuvre pratique des politiques de bénévolat d'entreprise s'avère similaire sur bien des points. En outre, les arguments utilisés par les promoteurs du bénévolat d'entreprise reposent, dans les deux pays, sur un socle commun qui s'articule autour d'arguments purement économiques – concernant la gestion des ressources humaines et les bénéfices attendus en termes d'image publique de chaque grande entreprise – et d'arguments de nature plus politique – autour de la question de la prise en charge de l'intérêt général par le secteur privé lucratif et non lucratif et de l'entretien d'un environnement socio-politique et économique favorable à la conduite des affaires.

### ***La dimension politique du bénévolat d'entreprise cachée derrière sa dimension économique***

Lorsque les promoteurs du mécénat et du bénévolat d'entreprise abordent dans leurs écrits la dimension politique du bénévolat d'entreprise, c'est bien souvent sous un angle économique : ainsi, Craig Smith parle de « *policy marketing* » à propos d'entreprises qui subventionnent des associations susceptibles de servir leurs intérêts économiques directs en influençant les politiques publiques. Il donne alors l'exemple d'un constructeur de bicyclettes finançant des *nonprofit organizations* californiennes militant pour la construction de pistes cyclables<sup>545</sup>. Cette forme d'activité politique, qui passe par le biais du lobbying, relève du domaine de l'infra-politique, car elle ne porte pas une revendication de portée générale quant à la position du monde des grandes entreprises dans la société.

L'inscription du bénévolat d'entreprise dans une vision pragmatique de l'action sociale, largement portée, nous l'avons vu, par les responsables du mécénat et par

---

<sup>545</sup> SMITH Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 1994, May-June, p. 105-116

certaines organisations non lucratives, participe du silence qui entoure la portée politique des discours et des pratiques des promoteurs du bénévolat d'entreprise. Le fait que le bénévolat d'entreprise contribue à valoriser les organisations non lucratives comme des espaces légitimes d'engagement et d'intervention sur le social revient à privilégier le pragmatisme et le consensus, incarnés dans la notion de partenariat, sur une vision politique de la société, qui intègre la prise en compte de conflits d'intérêts. Nous avons également montré comment le bénévolat d'entreprise contribue à la promotion d'un engagement pacifié, et porte, plus ou moins explicitement, une critique des modes d'engagement militants, ouvertement liés à un positionnement politique.

La tendance du secteur non lucratif à adopter des modes de fonctionnement inspirés de ceux du monde de l'entreprise contribue enfin, avec l'établissement de partenariats et la promotion de la complémentarité des secteurs lucratif et non lucratif et des relations « gagnant-gagnant » qui peuvent s'établir entre eux, à favoriser la conception pragmatique aux dépens d'une conception plus militante et revendicative du secteur non lucratif. Sur ce point, la recherche que nous avons menée appelle, selon nous, deux approfondissements. D'une part, une analyse des changements en cours dans la composition et les parcours des équipes salariées des organisations non lucratives, et des effets de ces changements sur le fonctionnement des organisations, permettrait de conforter des résultats qui ne sont pour l'instant que parcellaires. D'autre part, l'étude de l'influence du bénévolat d'entreprise individuel, basé sur l'utilisation des compétences professionnelles des salariés, permettrait d'analyser l'impact de l'intervention de ces salariés-bénévoles dans le fonctionnement des organisations non lucratives, et la façon dont ce type de bénévolat d'entreprise s'inscrit dans la « professionnalisation » du secteur non lucratif étudiée par Hokyu Hwang et Walter Powell<sup>546</sup>.

Ainsi, les arguments économiques en faveur du bénévolat d'entreprise, qui insistent sur son inscription dans la stratégie économique générale des entreprises, tendent à dissimuler sa nature politique. Pourtant, leur validité a rarement été démontrée, là où de fait, les politiques de bénévolat d'entreprise font entrer le monde des grandes entreprises

---

<sup>546</sup> Voir chapitre 8, HWANG Hokyu, POWELL Walter W.. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *American Sociological Quarterly*, 2008, à paraître.

dans la prise en charge de l'intérêt général. Comme l'écrit Jerome Himmelstein à propos du mécénat d'entreprise de grandes entreprises américaines :

Corporate philanthropy may well indeed be of dubious value to the individual corporation (in the short term) and an asset for big business as a whole ( in the long term), precisely because it is a gift [...]. A gift implies that there is no quid pro quo, no immediate pay off to the donor corporation. A donation is not a market exchange that nets the corporation an immediate, tangible return. At the same time, a gift also implies the building of a longer-term relationship between donor and recipient with a certain level of understanding and respect. In the aggregate, corporate philanthropy programs insert corporations into a web of relationships in which they are owed no tangible returns but a diffuse regard and understanding, and this helps give big business a subtle but distinct edge in political life.<sup>547</sup>

### ***Une contribution aléatoire au bien commun***

Les politiques de bénévolat d'entreprise créent en effet des relations entre les grandes entreprises et certaines organisations non lucratives, mais aussi entre les grandes entreprises et les pouvoirs publics, puisque ceux-ci financent bien souvent les organisations non lucratives qui reçoivent les contributions des entreprises. Ces relations, confortées par la reconnaissance politique qui leur est apportée, offrent au monde des grandes entreprises une place légitime dans la prise en charge de l'intérêt général. Dans son ouvrage sur les philanthropes de la Silicon Valley, Marc Abélès posait la question de la nature politique du contre-don attendu par les philanthropes consécutivement à leurs dons aux *nonprofit organizations*. Cette question se pose légitimement pour les politiques de bénévolat d'entreprise, d'autant que, nous l'avons

---

<sup>547</sup> HIMMELSTEIN Jerome. *Looking Good and Doing Good*. Bloomington : Indiana University Press, 1997, 185 p.; p. 146. "Le mécénat d'entreprise pourrait bien avoir en fait des bénéfices contestables pour l'entreprise individuelle (à court terme) et être une ressource valable pour le monde des affaires dans son ensemble (sur le long terme), précisément parce qu'il appartient au registre du don [...]. Un don financier implique qu'il n'y ait pas de *qui pro quo*, pas de rétribution immédiate pour l'entreprise mécène. Un don financier n'est pas un échange mercantile qui rapporte à l'entreprise un résultat immédiat et tangible. En même temps, un don implique aussi la construction d'une relation de long terme entre le donateur et le bénéficiaire, avec un certain niveau de compréhension et de respect mutuels. Dans l'ensemble, le mécénat d'entreprise insère les entreprises dans un réseau de relations dont elles ne peuvent exiger de résultats tangibles, si ce n'est une reconnaissance et une compréhension diffuses, qui donne au monde des affaires un avantage subtil mais réel dans la vie politique. »

vu, son utilité sociale pour les bénéficiaires des organisations qui accueillent les salariés-bénévoles n'est ni une priorité dans la conduite de ces politiques, ni avérée dans les faits.

Confier aux cadres dirigeants d'entreprise une partie des décisions d'allocation des ressources attribuées aux organisations non lucratives revient à leur confier une mission de nature politique qui est habituellement du ressort des agents publics. C'est ce que soulignait Milton Friedman lorsqu'il écrivait que « le rôle des entreprises est de faire du profit »<sup>548</sup>. Au-delà du caractère ultra-libéral de cette maxime, le texte de Friedman fait partie des rares écrits qui posent la question de la légitimité de l'intervention du monde des affaires dans la prise de décisions de nature politique. Le fait que les politiques de bénévolat d'entreprise marquent la présence des grandes entreprises sur le terrain politique tout en subordonnant la satisfaction des besoins sociaux aux besoins des entreprises nous incite à reprendre l'expression de Linda St Clair et Mary Tschirhart lorsqu'elles assimilent l'apport du bénévolat d'entreprise au bien commun de « *poor substitute for government* »<sup>549</sup>.

### ***Une prétention institutionnelle***

La prétention à prendre en charge une partie du bien commun, la diffusion au secteur non lucratif de normes de fonctionnement et d'organisation propres au monde des entreprises, l'intégration au sein de l'entreprise de l'engagement bénévole des salariés et la valorisation d'une action sociale et de modes d'engagement pragmatiques et consensuels font des politiques de bénévolat d'entreprise le support d'une forme d'institutionnalisation des grandes entreprises françaises et américaines. Ces politiques s'intègrent dans un mouvement plus large de revendication de la nature institutionnelle du monde des grandes entreprises, qui, dans cette optique, seraient à même de légitimement encadrer la vie personnelle de leurs salariés, et de diffuser à l'ensemble de la société ses modes d'organisation, ses valeurs et ses priorités. Loin de l'entreprise

---

<sup>548</sup> FRIEDMAN Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970

<sup>549</sup> ST-CLAIR Lynda, TSCHIRHART Mary. Corporate Community Service Programs: Enhancing Community Capacity? p.59-75, dans *Gifts of Time and Money: the role of charity in America's communities* éd. par BROOKS Arthur C. Rowman and Littlefield Publishers Inc, 2005, 223 p; p.63

suspecte décrite par Hélène Vérin dans son analyse de l'émergence des notions d'entreprise et d'entrepreneur<sup>550</sup>, le monde des entreprises revendique désormais non seulement une position politique légitime dans la société, mais une position dominante. Comme l'avait déclaré François Périgot en 1990 alors qu'il était président du CNPF, et à un moment où les premières politiques de bénévolat d'entreprise françaises voyaient le jour : « *Ce sont nos valeurs qui doivent féconder la société* »<sup>551</sup>. Dix ans après, Laurence Parisot réaffirme cette dimension institutionnelle du monde des entreprises :

Parce que l'entreprise est un des principaux piliers de la société civile, pour ne pas dire le principal, elle doit s'adresser à toutes ses composantes. Nous jetterons des ponts vers des publics historiquement éloignés de nous, magistrats, médecins, artistes ou qui se sont démarqués de nous plus récemment, les cadres par exemple. Le rapprochement avec le monde de l'éducation, avec tous les mondes de l'éducation, sera une priorité. Et parce que les règles du jeu sont nouvelles, le MEDEF ne refusera pas le débat avec les ONG ou les associations qui sont déjà le monde de demain<sup>552</sup>.

Les effets ambigus des politiques de bénévolat d'entreprise sur la vie au travail des salariés, la dévalorisation de modes d'engagement politisés et conflictuels qui découle de ces politiques et la subordination de la satisfaction des besoins sociaux à l'agenda économique et politique du monde des grandes entreprises dont elles témoignent, soulignent que la revendication d'un rôle institutionnel central pour le monde de l'entreprise ne va pas sans risque pour l'ensemble du monde social. La prétention institutionnelle du monde de l'entreprise n'est pas, nous l'avons vu en étudiant la filiation paternaliste des politiques de bénévolat d'entreprise, le produit d'une évolution récente. Elle nécessite cependant aujourd'hui une attention particulière quant à ses effets sociaux, car, comme le rappelle Michel Lallement lorsqu'il examine la nature institutionnelle de l'entreprise en analysant la nature et le fonctionnement du Familistère de Guise, l'institutionnalisation de l'entreprise que nous pouvons observer en analysant le bénévolat d'entreprise est portée par la volonté d'étendre à la société dans son

---

<sup>550</sup> VERIN Hélène. *Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée*, Paris : PUF, 1982, 262 p.

<sup>551</sup> Citation tirée de la Revue des entreprises, mentionnée par Jean-Pierre Le Goff p. 153 dans LE GOFF Jean- Pierre. *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*. Paris : La Découverte, 1992, 307 p. (coll. Cahiers libres /Essais)

<sup>552</sup> Allocution de Laurence Parisot à la suite de son élection à la présidence du MEDEF, le 5 juillet 2005.

ensemble l'influence économique et politique du monde des grandes entreprises, ce qui la distingue d'une partie des expériences menées au 19<sup>ème</sup> siècle.

Les expériences paternalistes en général, et celle du Familistère en particulier, rappellent à l'évidence que, même si le contexte d'hier n'est guère comparable à celui d'aujourd'hui, le travail d'institution sociale qu'effectuent, ou prétendent effectuer, les entreprises n'est vraiment pas chose nouvelle. [...] Godin n'avait pas, on le voit, que des ambitions de portée locale. En tant qu'entrepreneur fouriériste, c'était bien aux transformations de la société dans son entier qu'il souhaitait apporter une contribution. Ce n'est peut-être donc pas un hasard complet si, près d'un siècle et demi plus tard, l'on s'aperçoit que, sous couvert de réhabilitation éthique, certaines entreprises entreprennent de véritables croisades réformatrices à portée sociale générale. La différence – elle n'est pas mineure – est que l'utopie sociétaire a désormais passé de mode.<sup>553</sup>

---

<sup>553</sup> Lallement Michel, 2008, « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue française de socio-économie*, 2008/1, p. 67-87 ; p. 84-85



## Bibliographie

ABELES Marc. *Les nouveaux riches, un ethnologue dans la Silicon Valley*. Paris : Ed. Odile Jacob, 2002, 278 p.

ABRAMSON A. J., SALAMON L. *The Federal Budget and the Nonprofit Sector*. Washington DC : Urban Institute Press, 1982, 116 p.

ACKER Joan. Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations, *Gender and Society*, vol 20 n°4, Août 2006, p.441-464

ALTER Norbert. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF, 1996, 241 p.

ALTER Norbert. Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 2002, n°20, p. 263-285

ANTEBY Michel. La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante. *Sociologie du travail*, 2003, n°45, p.453-471

ARBORIO Anne-Marie, COHEN Yves, FOURNIER Pierre, HATZFELD Nicolas, LOMBA Cédric et MULLER Séverin (dir). *Observer le travail, Histoire, ethnographie, approches combinées*. Paris: La Découverte, 2008, 351 p.

ARCHAMBAULT Edith. Historical Roots of the Nonprofit Sector in France. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2001, vol. 30, n° 2, p. 204-220

ATKINSON Lisa, GALASKIEVICZ Joseph. Stock Ownership and Company Contributions to Charity. *Administrative Science Quarterly*, 1988, vol. 33, n°1, p. 82-100

AUSTIN James E. Strategic Collaborations Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000, vol.29 (1), supplément p. 69-97

BALANDIER Georges. *Le pouvoir sur scènes*, Paris : Balland, 1992, 172 p. (coll. Fondements)

BALAZS Gabrielle, FAGUER Jean-Pierre. Une nouvelle forme de management, l'évaluation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n°114, p. 68-78

BARMAN Emily. *Contesting Communities, The Transformation of Workplace Charity*. Stanford University Press, 2006, 208 p.

BARTEL Caroline. Social Comparison in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members'Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, p.379- 413

BARTHELEMY Martine. *Associations, un nouvel âge de la participation ?* Paris : Presses de Sciences Po, 2001, 286 p.

BEAUVOIS Jean-Léon, JOULE Robert-Vincent. *La soumission librement consentie*. Coll. Psychologie sociale. Paris : P.U.F., 2006 (1998), 215 p.

BIZEUL Daniel. Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause. *Revue française de sociologie*, 1998, vol. 39, n°4, p.751-787

BIZEUL Daniel. Faire avec les déconvenues. Une enquête en milieu nomade. *Sociétés Contemporaines*, 1999, n°33-34, p.111-137

BLAIS Marie-Claude. *La solidarité. Histoire d'une idée*. Paris : Gallimard, 2007, 347 p. (coll. Bibliothèque des idées)

BLOCH-LAINE François. *Pour une réforme de l'entreprise*. Paris : Seuil, 1963, 159 p.

BLOCH-LAINE François. Identifier les associations de service social. *RECMA (Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives)*, 1994, n°251

BLOCH-LAINE François. *Faire société. Les associations au cœur du social*, co-édité avec l'Uniopss, 1999, 263 p.

BODET Catherine, LAMARCHE Thomas. La Responsabilité Sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation*, 2007, n°1. Varia [En ligne], mis en ligne le 24 mai 2007. <http://revue.regulation.org/document1283.html>

BOIME Albert. Les hommes d'affaires et les arts en France au XIXème siècle. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 197, n°28, p.57-75

BOLTANSKI Luc. *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit, 1982, 523 p.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 843 p. (coll. NRF Essais)

BORY Anne. *Générosité et bénévolat : un nouveau mécénat d'entreprise*. Mémoire de DEA : Université Paris I : 2004

BORY Anne. Le mécénat de proximité : une tentative de redéfinition des rôles public/privé dans la prise en charge de l'intérêt général. in ENGELS Xavier, HELY Matthieu, PERRIN Aurélie et TROUVE Hélène (dir.). *De l'intérêt général à l'utilité sociale, La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*. Paris : L'Harmattan, 2006, p. 213-226, 280 p. (coll. Logiques sociales)

BORY Anne. Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise. p. 39-52 in Splendeurs et misères du travail associatif. *Les Mondes du travail*, 2008, n°5

BOURDIEU Pierre. *La distinction*. Paris : Editions de Minuit, 1979, 670 p.

BOURDIEU Pierre. Le capital social, notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, n° 31, p. 2-3

BOURDIEU Pierre. *La noblesse d'Etat*, Paris : Minuit, 1989, 576 p.

BOURDIEU Pierre. Comprendre. p. 1389-1447. in BOURDIEU Pierre (dir.). *La misère du monde*. Ed. du Seuil, 1993, 947 p. (coll. Libre examen)

BOURDIEU Pierre. L'économie des biens symboliques. *Raisons pratiques*. Paris : Seuil, 2004, p.175-217

BRAUDEL Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XVe- XVIIIe siècles. tome III : le temps du monde*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Armand Colin, 1980, 606 p.

BRODIEZ Axelle. Les relations entre CGT et Secours populaire français au prisme de l'éclatement du conglomérat communiste, p.243-251. *Syndicats et associations : concurrence ou complémentarité ?* TARTAKOWSKI Danielle, TETARD Françoise (dir.). Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2004, 481 p.

BRODIEZ Axelle. *Le Secours Populaire Français, 1945-2000, du communisme à l'humanitaire*. Paris : Presses de Sciences Po, 2006, 365 p.

BURAWOY Michael, *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. The University of Chicago Press, 1979, 267 p.

BURLINGAME Dwight (ed.). *The Responsibilities of Wealth*. Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press, 1992, 148 p.

BURT Richard S. Corporate Philanthropy as a Cooptive Relation. *Social Forces*, 1983, vol. 62, n°2, p.419- 439

BURT Ronald S., GALASKIEWICZ Joseph. Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 36, n°1, p.88-105

BUSCATTO Marie. Managers à la marge. *Revue Française de Sociologie*, 2002, 43-1, p.73- 98

CALAN Pierre de. *Renaissance des libertés économiques et sociales*. Paris : Plon, 1963, 327 p.

CAMPAGNAC Elisabeth. L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise. *Sociologie du travail*, 1988, n°4-88, p.631-648

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégies*. Paris : La Découverte, 2004, 252 p. (coll. Entreprise et Société)

CARNEGIE Andrew. *The Gospel of Wealth*. 1889, ed. par BURLINGAME Dwight. *The Responsibilities of Wealth*. Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press, 1992, 149 p.

CARROLL Archie B.. The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organization stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991, p. 39-48

CARROLL Archie B. (dir). *Business and Society: ethics and stakeholder management*, Cincinnati: South Western College Publishing, 2000 (4th ed.), 750 p.

CASTEL Robert. Travail et utilité au monde. p. 15-22, in SUPIOT Alain. *Le travail en perspectives*. LGDJ, 1998, 640 p.

CASTEL Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Gallimard, 2002 (1995), 813 p. (coll. Folio/ Essais)

CHAMBOREDON Hélène, PAVIS Fabienne, SURDEZ Murielle. S'imposer aux imposants. *Genèses*, 1994, n°16, p. 114-132

CHAMPY Florent. La sociologie française des « groupes professionnels ». Ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite. Communication prononcée le 11 février 2004 dans le cadre du séminaire de BERTHELOT Jean-Michel, au Centre d'études sociologiques de la Sorbonne, et mise en ligne le 27 février 2006, 16 p.

CHANDLER Alfred D. *La main visible des managers*. Paris : Economica, 1988 (1977), 635 p.

CHAPOULIE Jean-Michel. Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. *Revue française de sociologie*, 1973, p. 86-114, XIV

CLARKSON M.. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, p. 92-117

COLLOVALD Annie (dir.). *L'humanitaire ou Le management des dévouements: enquête sur un militantisme de solidarité internationale en faveur du Tiers-monde*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2002, 233 p.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhardt. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil, 1977, 436 p. (coll. Sociologie politique)

CUSSET François. *La décennie 1980, le grand cauchemar des années 1980*. La Découverte, 2006, 370 p.

- DAMON Julien. La dictature du partenariat, *Informations sociales*, n°95, p. 34-49
- DARES. Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés, *Premières Synthèses*, Avril 2008, n°161
- DART Raymond. Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: a Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2004, 33(2), p. 290-310
- DEBIESSE François. *Le mécénat*. Paris : PUF, 2007, 127 p. (coll. Que sais-je ?)
- DEBOUZY Marianne. *Le capitalisme « sauvage » aux Etats-Unis, 1860-1900*. Paris : éd. du Seuil, 1972, 238 p.
- DEBOUZY Marianne. Permanence du paternalisme. *Le mouvement social*, 1988, n°144, p. 3-16
- DEBOUZY Marianne. Entretien avec Marcel DONATI. *Le mouvement social*, 1988, n°188
- DENOIT Nicole. *Le pouvoir du don*. Paris : L'Harmattan, 2002, 331 p. et 219 p., tomes 1 et 2
- DI MAGGIO Paul J., POWELL Walter W. The Iron Cage Revisited: institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, n°2, p.147-160
- D'IRIBARNE Philippe. Culture et effet sociétal. *Revue Française de Sociologie*, 1991, XXXII, p. 599-614
- D'IRIBARNE Philippe. La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue française de gestion*, 2002, n°140
- DOBKIN HALL Peter. Business Giving and Social Investment in the U.S. *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*. ed. par MAGAT Richard. Oxford et New-York : Oxford University Press, 1989, p.221-245
- DOBKIN HALL Peter. Philanthropy, the Welfare State, and the Transformation of American Public and Private Institutions, 1945-2000. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations*, Harvard University, 2000, Working Paper n°5
- DOBKIN HALL Peter. A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600-2000. p. 32-62. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Second Edition*. ed. par POWELL Walter W. et STEINBERG Richard. Yale University Press, 2006, 672 p.
- DRUCKER Peter F.. *Managing the Nonprofit Organization: Practice and Principles*, Guilford: Butterworth-Heinemann, 1990, 178p.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin, 2005, 284 p. (Coll. U)

DUBIGEON Olivier. Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable?, Paris : Village mondial, 2005, 357 p.

DUBOIS Vincent. La politique culturelle, Genèse d'une catégorie d'intervention publique, Paris : Belin (coll. Socio histoires), 1999, 383 p.

DUCHESNE Sophie, HAMIDI Camille. Associations, politique et démocratie : les effets de l'engagement associatif sur le rapport au politique. *Associations et champ politique, La loi de 1901 à l'épreuve du siècle*. ed par ANDRIEU Claire, LE BEGUEC Gilles, TARTAKOWSKI Danielle. Paris : Publications de la Sorbonne, 2001, p. 625-642

EELLS Richard. *Corporation Giving in a Free Society*. New-York : Harper and Brothers, 1956, 210 p.

ELLIS Susan J., NOYES Katherine H. *By the people, a History of Americans as Volunteers*. San Francisco: Jossey Bass, 1990, 432 p

ELLIS Susan, 1997 « Personal reactions to the Presidents Summit on the Future of America », *The Journal of Volunteer Administration*, volume XVI, number 1 Fall 1997, p2-19

ERNAUX Annie. *Les années*. Paris : Gallimard, 2007, p.147 (coll. NRF)

ETZIONI Amitai. *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda*. New -York : Crown Publishers Inc, 1993

FEBVRE Michèle, MULLER Lara. La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles, *INSEE Première*, n°946, février 2004

FERRAND-BECHMANN Dan. *Bénévolat et solidarité*. Paris : Syros Alternative, 1992. 189 p. (coll. Essais)

FINE Gary Alan. Ten lies about ethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 1993, octobre, p. 267-293

FOUCAULD Michel. *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard,Tel, 362 p.

FOURNIER A., GEOFFRAY C. *Pratique du mécénat humanitaire et social : de la BA à la communication-partage*. Paris : Ed. Eyrolles, 1993, 189 p.( coll. Gras Savoye)

FRIEDMAN Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970



FRUMKIN Peter, TRESCHAN Lazar. Building Volunteer Capacity : the Drivers of Successful Corporate and Service Partnerships at City Year. p. 33-57. *Gift of Time and Money, the role of charity in America's communities*. ed. par BROOKS Arthur. Rowman and Littlefield Publishers Inc, 223 p.

GALASKIEWICZ Joseph. Professional Networks and the Institutionnalization of a Single Mind Set. *American Sociological Review*, 1985, vol. 50, n°5, p. 639-658

GALASKIEWICZ Joseph, SINCLAIR COLMAN Michelle. Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations. in POWELL Walter W. *The Nonprofit Sector, A Research Handbook*. New Haven : Yale University Press, 2006, 672 p.

GAZIER Bernard. *Tous "sublimes": vers un nouveau plein – emploi*. Paris : Flammarion, 2003, 374 p. (coll.Essais)

GISCARD D'ESTAING Valéry. *Démocratie française*. Paris : Fayard, 1976, p.102.

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge. Citius, altius, fortius ; l'intensification du travail , *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, septembre 1996, p.54-67

GREEN Mark. The Corporation and the Community p. 42-64, in NADER Ralph, GREEN Mark. *Corporate Power in America*. New-York : Grossman Publishers, 1973

GUESLIN André. Le paternalisme revisité en Europe occidentale. *Genèses*, 1992, n°7, p.201-211

GUESLIN André, GUILLAUME Pierre (dir.), 1992, De la charité médiévale à la sécurité sociale : économie de la protection sociale du Moyen-Âge à l'époque contemporaine. Paris : Ed. ouvrières, 1992, 337 p. (coll. Patrimoine)

GUILHOT Nicolas. *Financiers, Philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*. Paris : Raisons d'Agir, 2004, 222 p.

GUTHRIE Doug, MCQUARRIE Michael. Providing for the Public Good: Corporate-Community Relations in the Era of the Receding Welfare State. *City and Community*, 2008, 7 : 2, p. 113-139

GUTHRIE Doug, MILLER Justin. The Rise of Corporate Social Responsibility: An Institutional Response to Labor, Legal and Shareholders Environments, working paper, New York University, Stern School of Business, 2007, 46p.

HASSENTEUFEL Patrick. Deux ou trois choses que je sais d'elle, Remarques à propos d'expériences de comparaison européenne. p. 104-125 in CURAPP. *Les méthodes au concret*. Paris : PUF, 2000, 326 p.

HATZFELD Henri. Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940. Armand Colin, 1971, 344 p.

HAVARD DUCLOS Bénédicte. *Entre philanthropie et syndicalisme. Militants et mal-logés de l'association Droit Au Logement (DAL)*. Thèse de doctorat : Sociologie, sous la direction de SCHWARTZ Olivier : Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines : décembre 2002

HAVARD DUCLOS Bénédicte, NICOURD Sandrine. *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*. Paris : Payot, 2005, 212 p.

HEALD Morell. *The Social Responsibilities of Business*. New, Brunswick : New Transaction Publishers, 1970

HELY Matthieu. *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*. Thèse de doctorat : Sociologie : EHESS : 2005

HERAN François. Au coeur du réseau associatif : les multi-adhérents, *Économie et statistique*, n° 208, 1988, p. 33-44

HIMMELSTEIN Jerome. *Looking Good and Doing Good*. Bloomington : Indiana University Press, 1997, 185 p.

HIRSCHMAN Albert O. *Défection et prise de parole*. Paris : Fayard, 1995 (1970), 213 p. (coll. L'Espace du politique)

HOLSTER VOUDOURIS Elisabeth, KORNGOLD Alice. Corporate Volunteerism, Strategic Community Involvement. p.23-36. *Corporate philanthropy at the crossroads*. éd. par F. BURLINGAME Dwight F., YOUNG. Dennis R., Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press, Philanthropic studies, 1996, 183 p.

HOMMEL Thierry. Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle. *Entreprises et histoire*, 2006, n°45, p. 20-38

HUGHES Everett C. The Sociological Study of Work : an Editorial Foreword. *The American Journal of Sociology*, 1952, vol. 57

HUGHES Everett C. *Le regard sociologique*. éd. de l'EHESS, textes réunis et présentés par CHAPOULIE Jean-Michel, 1996, 344 p.

HWANG Hokyu, POWELL Walter W.. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *American Sociological Quarterly*, 2008, à paraître.

ION Jacques. *La fin des militants ?* Paris : éditions de l'Atelier, 1997, 124 p. (coll. Enjeux de société)

JACOBY Sanford. *Modern Manors, Welfare Capitalism Since the New Deal*. Princeton University Press, 1998, 360 p.



JOLLY D. Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 1991, n°84

KAPLAN Daniels Arlene. *Invisible Careers, Women Civic Leaders from the Volunteer World*. The University of Chicago Press, 1988, 302 p.

KARPIK Lucien. *Les avocats entre l'État, le marché et le public, 1274-1994*. Paris : . Gallimard, 1995, 482 p. (Bibliothèque des Sciences Humaines)

KASPI André. *Les Américains*. Paris : éd. du Seuil, 1986, 339 p.

LACORNE Denis, RUPNIK Jacques. La France saisie par l'Amérique. p.11- 44, dans *L'Amérique dans les têtes, un siècle de fascinations et d'aversion*, sous la direction de LACORNE Denis, RUPNIK Jacques, TOINET Marie-France. Paris : Hachette, 1986, 310 p.

LAFAYE Claudette. *Sociologie des organisations*. Paris : Armand Colin, 2005, 127 p. (coll. 128. Sociologie)

LALLEMENT Michel, SPURK Jan (dir.). *Stratégies de la comparaison internationale*. Paris : Editions du CNRS, 2003, 378 p.

LALLEMENT Michel, 2008, « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue française de socio-économie*, 2008/1, p. 67-87

LAMONT Michèle. *La dignité des travailleurs*. Paris : Presses de Sciences Po, 2002, 383 p.

LAUFER Romain. Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, 1996 (novembre- décembre ), p.12-37

LECHIEN Marie-Hélène, WILLEMEZ Laurent. Les conditions d'investissement d'un nouveau territoire militant. Enquête sur les actions humanitaires de salariés d'EDF. *ONG et humanitaire*. éd. par DAUVIN Pascal, SIMEANT Johanna. Paris : L'Harmattan, 2004, (coll. Logiques politiques)

LE GOFF Jean- Pierre. *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*. Paris : La Découverte, 1992, 307 p. (coll. Cahiers libres /Essais)

LE GOFF Jean-Pierre. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte, 2003 (1996), 163 p.

LEGAVRE Jean-Baptiste. Off the record, mode d'emploi d'un instrument de coordination. *Politix*, 1992, n°19, p.135-157

LENKOWSKI Leslie. Foundations and Corporate Philanthropy. p. 355-386. *The State of Nonprofit America*. éd. par SALOMON Lester. Washington DC : The Brookings Institution Press, 2002, 563 p.

LENOIR René. *Les exclus*. Paris : Le Seuil, 1974, 170 p.

LENOIR René. La participation des citoyens à la vie sociale. *Projet*, 107, 1976, juillet-août

LEPOUTRE David. *Cœur de banlieue*, Paris : Odile Jacob, 2001, 459 p.

LINHART Danièle. Le torticolis de l'autruche : l'éternelle modernisation des entreprises françaises. Paris : Seuil, 1991, 249 p. (coll. Sociologie)

LOISON Marie. Concurrence associative et qualité de la prise en charge des sans domicile, Colloque « Le travail associatif », Université Paris 10, Nanterre, 10 et 11 mars 2008.

LORDON Frédéric. *L'intérêt souverain, essai d'anthropologie économique*. Paris : La Découverte, 2006, 235 p. (coll. Armillaire)

MAGAT Richard. *Unlikely Partners, Philanthropic Foundations and the Labor Movement*, Ithaca et Londres: Cornell University Press, 1998, 242 p.

MARTEL Frédéric. *De la culture en Amérique*. Gallimard, 2006, 620 p.

MARX Jerry D. Corporate Philanthropy : What Is the Strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999, vol.28, n°2, p.185-198

MAURICE Marc. Méthode comparative et analyse sociétale, Les implications théoriques des comparaisons internationales. *Sociologie du travail*, 1989, n°2, p.175-191

MAURICE Marc, SELIER François, SYLVESTRE Jean-Jacques. Analyse sociétale et cultures nationales, Réponse à Philippe d'IRIBARNE. *Revue Française de Sociologie*, 1992, XXIII, p.75-86

MAUSS Marcel. Essai sur le don, Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique 1923-1924. Sociologie et Anthropologie*. PUF. coll. Quadrige, 1995 (1950) , tome 1, p.143-279

McADAM Doug, McCARTHY John D., ZALD Mayer N.. Introduction: Opportunities, mobilizing structures, and framing processes – toward a synthetic, comparative perspective on social movements, p. 1-20 in McADAM Doug, McCARTHY John D., ZALD Mayer N.. *Comparative perspectives on social movements, Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996, 426 p.

McCARTHY Kathleen D. The Gospel of Wealth: American Giving in Theory and Practice. p. 46-62, dans *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*. ed. par MAGAT Richard. Oxford et New York : Oxford University Press, 1989, 360 p.

- Mc CARTHY Kathleen D. *Women, Philanthropy and Civil Society*. Bloomington : Indiana University Press, 2001
- MEDA Dominique. *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier, 1998 (1995), 358 p.(coll.Alto)
- MEISTER Albert. *Vers une sociologie des associations*. Paris : Editions Ouvrières, 1972, 220 p. (coll. Relations sociales)
- MENGER Pierre - Michel. *Les professions et leurs sociologies*. Paris : éd. de la Maison des sciences de l'homme, 2003, 272 p.
- MILLS Charles Wright. *The Power Elite*, New York : Oxford University Press, 1956, 423 p.
- MOULIN Raymonde. *Le marché de la peinture en France*. Paris : Minuit, 1967, 610 p.
- MULLER Pierre, SUREL Yves. *Analyse des politiques publiques*, Paris : Montchrestien (coll. Clef/Politique), 153 p.
- NOIRIEL Gérard. *Les ouvriers dans la société française, XIX<sup>ème</sup> – XX<sup>ème</sup> siècles*. Paris : Le Seuil, 1986, 317 p. (Coll. Points histoire)
- NOIRIEL Gérard. Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Le mouvement social*, 1988, n°144, p. 17-35
- ODENDHAL Theresa. *Charity Begins at Home : Generosity and Self-Interest among the Philanthropic Elite*. New York: Basic Books, 1990, 306 p.
- OFFERLE Michel. *Sociologie des groupes d'intérêt*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Montchrestien, 1998, 158 p.(coll.Clefs. Politique)
- OFFERLE Michel. Avant-Propos du numéro « Les organisations patronales ». *Problèmes politiques et sociaux*. La documentation française, 2007, n°937, p. 5-12.
- OMNES Catherine. La politique sociale de la métallurgie parisienne. p. 237-247. *De la charité médiévale à la sécurité sociale*. dir. par GUESLIN André, GUILLAUME Pierre. Åris : Les éditions ouvrières, 1992, 337 p. (collection Patrimoine)
- ORLITZKI M., SCHMIDT F.-L., RYNES S.-L.. Corporate social and financial performance : a meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 2003, pp. 403-441
- OSTRANDER Susan A.. The Growth of Donor Control : Revisiting the Social Relations of Philanthropy, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2007, vol. 36, n°2, p. 356-372

OSTROWER Francie. *Why the Wealthy Give?* Princeton: Princeton University Press, 1997; 212 p.

PARSONS Talcott. The Professions and the Social Structure . *Essays in Sociological Theory*, New York : Free Press, 1939, p. 34-39 traduit dans *Elements pour une sociologie de l'action*. Paris : Plon, 1963

PASSERON Jean-Claude. *Le raisonnement sociologique*. Paris : Albin Michel, 2006, 666 p.

PAUGAM Serge (dir.). *Exclusion, l'état des savoirs*. La Découverte, 1996, 582 p.

PAUGAM Serge. *Le salarié de la précarité*, 2007, 2<sup>ème</sup> éd., Paris : PUF (coll. Quadrige), 437 p.

PAVILLON Emmanuelle. La Fondation de France, 1969-1994. L'invention d'un mécénat contemporain. Paris : Anthropos, 1995, 315 p.

PERROT Michelle. De la manufacture à l'usine en miettes. *Le mouvement social*, 1983 (oct-déc), p. 3-12

PERRY James, THOMSON Ann Mary, *Civic service- What differences does it make?*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2004

PINÇON Michel. Un patronat paternel. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1985, vol 57, n°1, p.95-102

PINÇON Michel, PINÇON-Charlot Monique. *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*. Paris : PUF, 1997, 180 p. (coll. Sciences sociales et société)

PIQUET Sylvère. Le mécène d'entreprise est-il moral ? *Revue française de marketing*, 1995, n°153-154, p. 43-59

PIOTET Françoise. La tentation communautaire. *Projet*, 1990, n°221, p.51-60

PIOTET Françoise, SAINSAULIEU Renaud. *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, Paris : Presses de la FNSP, 1994, 377 p.

POCHIC Sophie. Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre. *Formation Emploi*, 2005, n°91, p. 75-93.

PORTER Michael E, KRAMER Mark R.. Philanthropy's New Agenda: Creating Value, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1999, p. 121-130

PROUTEAU Lionel, WOLFF François-Charles. Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative, *Economie et Statistique*, n°371, 2004, p. 3-39

PUTNAM Robert. *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, New-York : Simon and Schuster, 2000, 541 p.

RIFKIN Jeremy. *La fin du travail*. Paris : La Découverte, 1997, 459 p. (coll.La Découverte-poche. Essais)

RIGAUD Jacques, 1990, *Libre Culture*. Paris : Gallimard, 1990, 443 p

ROSANVALLON Pierre. *La Crise de l'Etat - Providence*. Paris : Le Seuil, 1981, 183 p.

ROZIER Sabine. *L'entreprise - providence, Mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*. 757 p., Thèse : Science politique : Paris I : 2001

SAINSAULIEU Renaud. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la FNSP, 1987, 390 p.

SAINSAULIEU Renaud (dir.). *L'entreprise, une affaire de société ?* Paris : Presses de la FNSP, 353 p.

SALAMON Lester. *The State of Nonprofit America*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2002, 563 p.

SARDAN Jean-Pierre Olivier de. Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue française de sociologie*, 2000, 41-3, p.417- 445

SARTORI Giovanni. Bien comparer, mal comparer. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 1994, vol. 1, n°1, p. 19-36

SATTERLUND Alysson M. *A Thousand Hours of Overtime : a Study of Employee Identification and Commitment*. Doctoral dissertation : Department of Communication Studies : University of North Carolina at Chapel Hill : 2003

SAUNIER Pierre-Yves. Administrer le monde ? Les fondations philanthropiques et la *public administration* aux Etats-Unis (1930-1960). *Revue Française de Science Politique*, 2003, vol. 53, n°2, p. 237-255

SCHULTHEIZ Franz. Comme par raison - comparaison n'est pas toujours raison. Pour une critique sociologique de l'usage social de la comparaison interculturelle. *Droit et société*, 1989, n° 11-12, p. 219-244

SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis. *L'entreprise à visage humain*. Paris : Robert Laffont, 1973, 266 p. (coll.Libertés 2000)

SIMEANT Johanna. *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Paris : Presses de Sciences-Po, 2002, 443 p.

SIMONET Maud. Les mondes sociaux du « travail citoyen », sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux Etats-Unis. 332p., Thèse : Sociologie : Université de Nantes : 2000

SIMONET Maud. Du bénévolat en Amérique au poids symbolique de la loi de 1901. *Annales de la recherche urbaine*, 2001, n°89, p. 39-45.

SIMONET Maud. « Give back to the community » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire. *Revue Française des Affaires Sociales*, 2002, octobre-décembre, n°4, p.167- 190

SIMONET Maud. Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, 2004, n°44, p.141-156

SIMONET Maud, In between employment and volunteer work, serving as a “volontaire” and as a “corpsmember” in France and in the United States, Research report, CSD, Washington University, Saint Louis, USA, 2005

SIMONET Maud. Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif, *Connaissance de l'emploi*, Centre d'Etude de l'Emploi, n°45, août 2007

SIMONET Maud. L'Etat et le bénévolat en France et au Etats-Unis. La double erreur de Tocqueville, p. 341-354 dans *Où va la protection sociale ?*, dir. Par GUILLEMARD Anne-Marie, Paris : PUF, 2008 (coll. le lien social).

SKOCPOL Theda. The Tocqueville Problem : Civic Engagement in American Democracy. *Social Science History*, 1997, vol. 21, n°4 winter, p. 455-479

SMITH Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 1994, May-June, p. 105-116

ST-CLAIR Lynda, TSCHIRHART Mary. Corporate Community Service Programs: Enhancing Community Capacity? p.59-75, dans *Gifts of Time and Money: the role of charity in America's communities* ed. par BROOKS Arthur C. Rowman and Littlefield Publishers Inc, 2005, 223 p

STEINER Philippe. *La sociologie de Durkheim*. Paris : La Découverte, 1994, 123 p. (coll. Repères)

STRAUSS Anselm. *La trame de la négociation : sociologie quantitative et interactionnisme*. Ed. L'Harmattan , 1992, 319 p. (coll. Logiques sociales)

SUPIOT Alain. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF, 2007 (1994), 280 p. (coll. Quadriga. Essais débats)

TARROW Sidney, TILLY Charles. *Politique(s) du conflit, De la grève à la révolution*, Paris : Presses de Sciences-Po, 2008 ; 396 p.



TCHERNONOG Viviane. Les associations en France, Poids, profils et évolutions, Paris : ADDES, 2007, 31p.

THOENIG Jean-Claude. entrée « Politiques publiques », dans *Dictionnaire des politiques publiques*. dir. par BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline. Presses de Sciences-Po, 2006, 520 p.

THOMAS Hélène. *La production des exclus*. Paris : PUF, 1997, 215 p.

THUDEROZ Christian. *Sociologie des entreprises*. Paris : éd. La Découverte, 2005, 122 p. (coll. Repères)

TIXIER Pierre - Eric. Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du travail*, 1983, 88 (3), p.353-372.

TIXIER Pierre - Eric 1988, « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, 88 (4), p. 615-629

TOCQUEVILLE Alexis de. *De la démocratie en Amérique*. Paris : Garnier-Flammarion, 1981, 2 volumes : 569 p. et 414 p.

TONE Andrea. The Business of Benevolence, Industrial Paternalism in Progressive America. Ithaca et Londres : Cornell University Press, 1997

USEEM Michael. Corporate contributions to the Nonprofit sector: the Organization of giving, and the Influence of the Chief Executive Officer and Other Firms on Company Contributions in Massachussets. PONPO working paper, Institution for Social and Policy Studies. New Haven : Yale University, 1984, 35 p.

USEEM Michael. The inner circle: large corporations and the rise of business political activity in the US and UK. New-York : Oxford University Press, 1984, 246 p.

VERIN Hélène. Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée, Paris : PUF, 1982, 262 p.

VEYNE Paul. *Le Pain et le Cirque*. Paris : Le Seuil, 1976, 800 p. (collection Univers Historique)

VIGOUR Cécile. *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Paris : La Découverte, 2005, 335 p. (coll. Guides Repères)

VILLETTE Michel. Axa, une croissance exponentielle (1975-1999), Entretien avec Claude Bébéar, *Gérer et Comprendre*, septembre 2002, n°69, p. 4-17

WAGNER Anne-Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation*. Paris : PUF, 1998, 236 p.

WEBER Florence. *Le travail à côté, étude d'ethnographie ouvrière*. Institut National de la Recherche Agronomique. Paris : éd. de l'EHESS, 1989, 212 p.

WEBER Henri. *Le parti des patrons, Le CNPF (1946-1986)*. Paris : Le Seuil, 1986, 437 p. (coll. L'Epreuve des faits)

WEBER Max. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2001 (1905), 395 p. (coll. Champs)

WEBER Max. *La science, profession et vocation*. traduit par KALINOWSKI Isabelle, suivi de *Leçons wébériennes sur la science et la propagande*, par KALINOWSKI Isabelle. Agone, 2005 (1917), 299 p. (coll. Banc d'essais)

WEBER Max. *Histoire économique, esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris : Gallimard, 1991 (1923), 431 p. (coll. Bibliothèque des sciences humaines)

WOLFE Alan. *One Nation After All, What Middle-Class Americans Really Think About God, Country, Family, Racism, Welfare, Immigration, Homosexuality, Work, the Right, the Left and each other*. New-York : Viking, 1998, 359 p.

YANKEY John A. Corporate Support of Non profit Organizations, Partnerships across the Sectors. p.7-22 dans *Corporate philanthropy at the crossroads*. ed. par BURLINGAME Dwight F., YOUNG Dennis R. Bloomington et Indianapolis : Indiana University Press, Philanthropic studies, 1996, 183 p.

YOUNG Dennis R. The Influence of Business on Non profit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability. *American Review of Public Administration*, 2002, 32 (1), p. 3-19.

ZINN Howard. *Une histoire populaire des Etats-Unis de 1492 à nos jours*. Paris : Agone, 2002 (1990), 614 p.

Données et rapports :

ADMICAL, *Répertoire des actions de mécénat culturel d'entreprise*, Paris : Admical, années 1988-1989, 1989-1990

ADMICAL, *Répertoire du mécénat d'entreprise*, Paris : Admical, années 1991-1992, 1993, 1995, 1996, 1997-1998, 1998-1999 (addendum), 1999-2000, 2000-2001 (supplément), 2001-2002, 2002-2003 (supplément), 2004, 2007

ADMICAL, 2003, *Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, Paris : Admical et DIES, 53 p.



ALLEN Ken, KELLER Sherley et VIZZA Cynthia, 1986, *A New Competitive Edge, Volunteers from the Workplace*, Arlington: VOLUNTEER., 263 p.

BACULARD Octavie (2006) *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, étude Volunteer-France Bénévolat, 44 p.

BERTSCH Kenneth A., 1985, *Corporate Giving in the Reagan Years*, Investor Responsibility Research Center, Washington DC, 97p

BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP, *Boston College Community Involvement Index 2003*, 16 p.

BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP, *The State of Corporate Citizenship in 2007*, 36 p.

CHEROUTRE Marie-Thérèse, 1993, *L'exercice et le développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901*, Rapport du Conseil Economique et Social, Journal Officiel de la République Française, 23 et 24 février

COMMITTEE ENCOURAGING CORPORATE PHILANTHROPY, *Giving Numbers 2007*, New York.

GIVING USA. Giving USA 2006

INSTITUT DU MECENAT DE SOLIDARITE, *Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise*, IMS, Paris, 2005, 108 p.

INSTITUT DU MECENAT DE SOLIDARITE, *La société, une affaire d'entreprise ?*, Ed. d'organisation, 2007, 269 p.

KACED Jean - Yves, BOCQUET Dominique, *Mécénat mode d'emploi*, Direction du développement culturel du ministère de la Culture, 1985

MUIRHEAD Sophia A., 1999, *Corporate Contributions : The View From 50 Years*, New York: The Conference Board, 65 p.

MUIRHEAD Sophia A., 2006, *The 2005 Corporate Contributions Report*, New York: The Conference Board, 54 p.

U.S.\_BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Union Members in 2007*.  
<http://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>

U.S.\_BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Volunteering in the United States*, 2007.  
<http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>

VARINE-BOHAN Hugues de (dir), *Mécénat en France*, 1980, Ministère de la Culture

WILD Cathleen, 1993, *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*, The Conference Board

## Documents parlementaires:

Travaux préparatoires de la loi n° 87-571

Sénat :

Projet de loi n° 185 (1986-1987) ;

Rapport de M. NEUWIRTH, au nom de la commission des finances, n° 231 (1986-1987) ;

Avis de la commission des affaires culturelles, n° 237 (1986-1987) ;

Discussion les 26 et 27 mai 1987 ;

Assemblée nationale :

Projet de loi, adopté par le Sénat, n° 795 ;

Rapport de M. TREMEGE, au nom de la commission des finances, n° 836, et annexe : observations de Mme de PANAFIEU (commission des affaires culturelles) et de M. BOUSSEREAU (commission des lois) ;

Discussion les 23 juin et 7 juillet 1987 ;

Sénat :

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale, n° 365 (1986-1987) ;

Rapport de M. NEUWIRTH, au nom de la commission mixte paritaire, n° 366 (1986-1987) ;

Discussion le 9 juillet 1987.

Assemblée nationale :

Rapport de M. TREMEGE, au nom de la commission mixte paritaire, n° 936 ;

Discussion le 9 juillet 1987.

Travaux préparatoires de la loi n° 1990-559

Sénat:

Projet de loi no 4 (1989-1990);

Rapport de M. Pierre LAFITTE, au nom de la commissions des affaires culturelles, no 213 (1989-1990);

Discussion le 26 avril 1990.

Assemblée nationale:

Projet de loi, adopté par le Sénat, no 1304;

Rapport de Mme Hélène MIGNON, au nom de la commission des affaires culturelles, no 1368;

Discussion le 28 mai 1990.

Sénat:

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale, no 327 (1989-1990);

Rapport de M. Pierre LAFITTE, au nom de la commission des affaires culturelles, no 345 (1989-1990);

Discussion le 13 juin 1990.

Assemblée nationale:

Projet de loi, adopté avec modifications par le Sénat en deuxième lecture, no 1453;

Rapport de Mme Hélène MIGNON, au nom de la commission des affaires culturelles, no 1475;

Discussion le 22 juin 1990.

Travaux préparatoires de la loi n° 2003-721.

Assemblée nationale :

Projet de loi n° 678 ;

Rapport de M. Laurent HENART, au nom de la commission des finances, n° 690 ;

Discussion le 1<sup>er</sup> avril 2003.

Sénat :

Projet de loi, adopté par le l'Assemblée nationale, n° 234 (2002-2003) ;

Rapport de M. Yann GAILLARD, au nom de la commission des finances, n° 278 (2002-2003) ;

Avis de M. Philippe NACHBAR, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 279 (2002-2003) ;

Discussion le 13 mai 2003.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat, n° 834 ;

Rapport de M. Laurent HENART, au nom de la commission des finances, n° 993 ;

Discussion le 16 juillet 2003.

Sénat :

Projet de loi, adopté avec modification par l'Assemblée nationale, n° 413 (2002-2003) ;

Rapport de M. Yann GAILLARD, au nom de la commission des finances, n° 415 (2002-2003) ;

Discussion le 21 juillet 2003.

### **Articles de presse**

CASSEN Bernard. Privatiser la culture « à la japonaise » ? Les ambiguïtés du mécénat d'entreprise, *Le Monde Diplomatique*, février 1989, p. 29

DOYERE Josée. Le client mécène, *Le Monde*, 29/11/1994

LORDON Frédéric. Invasion de la charité privée, *Le Monde Diplomatique*, avril 2006, p. 32

SOLE Robert. Voici venu le temps des mécènes, *Le Monde*, 25/09/1987

